

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh na zavedení CRM systému v obchodní firmě
Design for the CRM System Implementation in the Retail Company

Student:	Bc. Klára Dvořáková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jana Valečková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Klára Dvořáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Návrh na zavedení CRM systému v obchodní firmě**
Design for the CRM System Implementation in the Retail Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska tvorby CRM systému
3. Charakteristika společnosti KOBZ s.r.o.
4. Metodika shromažďování dat
5. Analýza zákazníků společnosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

MALHOTRA, N. K., D. F. BIRKS and P. WILLS. *Marketing Research: an Applied Approach*. 4th ed. Harlow: Pearson, 2012. 1037 p. ISBN 978-0-273-72585-5.

ZIMMERMAN, Alan S. and Jim BLYTHE. *Business-to-business Marketing Management: a Global Perspective*. 2nd ed. London: Routledge, 2013. 498 p. ISBN 978-0-415-53703-2.

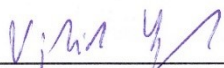
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Valečková, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 27. 4. 2018


.....
Bc. Klára Dvořáková

Tímto chci poděkovat paní Ing. Janě Valečkové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování mé diplomové práce. Díky patří také panu Romanu Hornikovi za ochotu a vřelý přístup při poskytování informací o společnosti KOBZ s.r.o.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska tvorby CRM systému	8
2.1	Prostředí B2B trhu	8
2.2	Řízení vztahů se zákazníky.....	10
2.3	Definice CRM.....	10
2.3.1	Prvky CRM	11
2.3.2	Složky CRM.....	11
2.3.3	Nástroje CRM	12
2.4	Implementace CRM.....	13
2.4.1	Vize a strategie CRM	15
2.4.2	ABC analýza	18
2.4.3	Výhody a nevýhody CRM.....	19
2.5	Měření výkonnosti CRM.....	20
2.6	Trendy CRM.....	21
3	Charakteristika společnosti KOBZ s.r.o.....	22
3.1	Charakteristika mikroprostředí	22
3.1.1	Firma KOBZ s.r.o.....	22
3.1.2	Společnosti tvořící koncern s firmou KOBZ s.r.o.....	24
3.1.3	Produkty a služby firmy	26
3.1.4	Zaměstnanci a organizační struktura zaměstnanců	28
3.1.5	Obchodní strategie firmy.....	29
3.2	Charakteristika mezoprostředí	31
3.2.1	Dodavatelé.....	31
3.2.2	Zákazníci	31
3.2.3	Konkurence	32

3.2.4	Veřejnost	32
3.2.5	Prostředníci.....	33
3.3	Analýza makroprostředí	33
3.3.1	Ekonomické prostředí	34
3.3.2	Demografické prostředí.....	34
3.3.3	Přírodní prostředí.....	36
3.3.4	Politicko-právní prostředí.....	36
3.3.5	Technologické prostředí	37
3.3.6	Geografické prostředí	38
4	Metodika shromažďování dat.....	39
4.1	Přípravná etapa	39
4.1.1	Definice problému.....	39
4.1.2	Cíl výzkumu	39
4.1.3	Plán marketingového výzkumu.....	39
4.1.4	Časový harmonogram	40
4.1.5	Rozpočet.....	40
4.2	Realizační etapa	40
5	Analýza zákazníků firmy	43
5.1	Profil zákazníků.....	43
5.1.1	Geografická působnost zákazníků.....	43
5.1.2	Forma podnikání zákazníků	44
5.1.3	Obor činnosti zákazníků.....	45
5.2	Vývoj tržeb společnosti	46
5.2.1	Tržby za prodané produkty a služby	47
5.3	Splatnost	48
5.4	ABC analýza.....	50
5.4.1	Tržby za prodané produkty a služby dle skupin A, B a C.....	51

5.4.2	Zákazníci typu A	55
5.4.3	Zákazníci typu B	56
5.4.4	Zákazníci typu C	57
5.4.5	Poptávané produkty a služby.....	58
6	Návrhy a doporučení	62
6.1	Stanovení cílů	62
6.2	Volba strategie	63
6.2.1	Webové stránky	63
6.2.2	Eventy.....	64
6.2.3	Další aktivity spojené s CRM.....	65
6.2.4	Vztahy s dalšími subjekty na trhu	66
6.3	Implementace.....	67
6.4	Kontrola	68
7	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam zkratk.....	77
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Technologický vývoj a rozvoj komunikačních a informačních technologií vede k postupnému rozvoji informační společnosti. Tato informační společnost je spjata s nutností získávat obrovské množství informací, ale úkolem je především tyto informace zpracovat a využít jako konkurenční výhodu. V podnikatelském prostředí čelí firmy stále novým výzvám ve stále kratším čase. Tržními vítězi se stávají ti, kteří dokáží včas a správně odhadnout trendy a rizika ve svém oboru a přizpůsobit své aktivity aktuálním požadavkům zákazníků. Nepochybným klíčovým faktorem úspěchu je efektivní péče o zákazníky, vytváření a dlouhodobé udržování blízkých vazeb nejen se zákazníky, ale i s dodavateli.

Customer relationship management neboli řízení vztahů se zákazníky znamená šanci na vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Úspěšné jsou pouze ty podniky, které zvládnou vytvářet přidanou hodnotu pro své zákazníky co nejefektivněji. To znamená, že se podniky musí přizpůsobit svému okolí a potřebám zákazníka s maximální efektivitou. Nejlépe jsou na tom ty firmy, které se dokáží nejlépe přizpůsobit, ne ty firmy, které jsou největší.

Zákazník se stává pro firmy důležitým strategickým potenciálem, proto je potřeba pečovat o spokojenost zákazníků. Spokojení zákazníci mají tendenci se s postupujícím časem změnit v zákazníky trvalé. Věrný zákazník opakovaně nakupuje v podniku, tím zajišťuje podniku stabilní obrát, má tendenci k větším nákupům, je informovaný o firemní nabídce, je méně cenově citlivý a méně vyhledává slevy. Mezi spokojeností a věrností existuje určitá závislost. Každý spokojený zákazník se automaticky nestává zákazníkem stálým. Věrnost zákazníka není založena na racionálním hodnocení výhod a nevýhod, které jsou spojené s podnikem, produktem či službou. Je to vztah, který je vybudovaný na emocionálním základě.

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky. CRM vytváří platformu, pomocí které podnik řídí zahájení, udržování a ukončení vztahů se svými zákazníky. Společnost, která je orientovaná na zákazníka, pohlíží na svoji činnost z pohledu zákazníka. Vztahy se zákazníky tvoří důležitou součást jmění společnosti. Čím více vztahů může podnik rozvinout, tím větší bohatství má podnik k dispozici. Vztah mezi podnikem a zákazníkem trvá tak dlouho, jak dlouho z toho vztahu mohou mít obě strany prospěch. Vztah existuje proto, aby podnik a zákazník mohli lépe dosáhnout svých cílů. Spokojenost zákazníka je pouze jeden z faktorů, který ovlivňuje pevnost vztahu.

Cílem této diplomové práce je navržení systému CRM do obchodní firmy. Jedná se o firmu KOBZ s.r.o., která působí v odvětví zemědělství. Firma úzce spolupracuje s dalšími

čtyřmi firmami, pro které zajišťuje obchodní činnost. K navržení systému CRM v této firmě je potřeba zjistit kdo jsou zákazníci této firmy, kteří zákazníci jsou pro firmu klíčoví a navrhnout vhodnou strategii a marketingové aktivity pro jednotlivé segmenty zákazníků. CRM je zaměřený na dlouhodobé zvyšování hodnoty podniku prostřednictvím vytváření a posilování žádoucích vztahů s klíčovými zákazníky nebo segmenty zákazníků.

2 Teoretická východiska tvorby CRM systému

Kapitola teoretická východiska tvorby CRM systému obsahuje vysvětlení pojmů B2B prostředí, avšak stěžejním obsahem je objasnění pojmů týkajících se CRM systému.

2.1 Prostředí B2B trhu

Podniky se mohou klasifikovat z pohledu druhu jejich zákazníků. Dělí se do dvou kategorií. Do první kategorie spadají podniky, jejichž zákazníci jsou konečnými spotřebiteli. Označují se business to customer nebo zkratkou **B2C**. Podskupinou těchto podniků jsou maloobchody a poskytovatelé specializovaných služeb jako je např. právní poradenství či zdravotnické služby. Zákazníci typu B2C jsou nejpočetnější skupinou. Do další kategorie patří podniky, které produkují služby pro jiné podniky, jejichž zákazníci jsou opět podniky. Produktem těchto podniků může být služba nebo výrobek. Označují se business to business nebo zkratkou **B2B** (Lehtinen, 2007).

Označení B2B a B2C se začala objevovat v době vzestupu marketingu, kdy se ukázalo, že každé prostředí vyžaduje odlišnosti v přístupu k zákazníkům. Počátek rozvoje marketingu lze přičíst první polovině 80. let, kdy začal přechod od tzv. ekonomiky byrokratických společností k tzv. ekonomice sítí (Chlebovský, 2005).

Existují různé důvody, proč se zboží a služby prodávají ve dvou trzích. Značně se může lišit zejména přístup k uvedení výrobků a služeb, marketingové techniky, které komunikují a generují prodej i povaha cílových trhů může být zásadně odlišná. Základním důvodem tohoto rozdílu však může být to, že business zákazníci mají tendenci být považováni za racionální zákazníky, zatímco zákazníci na B2C trhu mají tendenci být považováni za intuitivní a emocionální (Malhotra, Birks, Wills, 2012). Na business trzích jsou mnohem větší podniky, které nakupují a prodávají více zboží než podniky na B2C a transakce mezi podniky mají větší dopad na ekonomiku a blahobyt lidí (Zimmerman a Blythe, 2013).

B2B lze tedy definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využívá ve svém podnikání, na straně druhé. Na straně odběratele nevystupuje koncový spotřebitel (Chlebovský, 2005). Termín B2B marketing se používá k popisu podnikového marketingu, průmyslového marketingu či dokonce organizačního marketingu (Malhotra, Birks, Wills, 2012).

Hlavními odvětvími, které vytváří B2B trh jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, výroba, stavebnictví, komunikace, doprava, veřejné služby, bankovníctví, finance a pojišťovnictví, distribuce apod. (Kotler a Keller, 2007).

Charakter B2B trhu vykazuje určité specifické rysy, ve kterých se odlišují od spotřebních trhů. Jedná se o následující rysy.

- **Menší počet větších odběratelů** – operuje zde méně nákupních jednotek, přičemž každá nákupní jednotka je tvořena větším počtem členů (Spáčil, 2004).
- **Těsný vztah dodavatele a odběratele** – podmíněčný vztah mezi dvěma subjekty, ve kterém v jednom obchodním případě vystupuje subjekt jako dodavatel a v jiném obchodním případě vystupuje jako odběratel. Příkladem může být výrobce papíru, který nakupuje chemikálie od určité chemické společnosti, jež si pak od výrobce papíru koupí značné množství papíru (Spáčil, 2004).
- **Profesionální přístup k nákupu** – zboží na B2B trhu často nakupují vysoce kvalifikovaní nákupčí, kteří se řídí nákupními zásadami a požadavky svých společností (Kotler a Keller, 2007). Nákupčí se soustředí zejména na zlepšení kvality a snížení nákladů (Bloudek, 2013).
- **Několik kupních vlivů** – nákupní rozhodování obvykle ovlivňuje řada lidí (Kotler a Keller, 2007) od profesionálních nákupčích a vyjednávачů až po mnoho dalších aktérů, jejichž zájmy se mohou od sebe lišit (Kotler, 2007).
- **Vícenásobné prodejní návštěvy** – než se uskuteční jeden finálový prodej na trhu B2B, vyžaduje to i několik prodejních návštěv, oproti B2C trhu, kde se většina produktů sestavuje pouze z jedné transakce (Zimmerman a Blythe, 2013). Proces nákupu na B2B trhu může v některých případech trvat i roky (Kotler a Keller, 2007).
- **Odvozená poptávka** – poptávka po průmyslových produktech, která je odvozena od poptávky na úrovni konečné spotřeby. Ve skutečnosti musí podnik, který operuje pouze na business trhu při přípravě své komunikace vycházet ze znalosti trendů na trzích spotřebního zboží (B2C), (Přikrylová a Jahodová, 2010). Cílem nákupu je zde uspokojení potřeb podniku (Spáčil, 2004).
- **Nepružná poptávka** – poptávka pro značnou část B2B zboží a služeb je nepružná, to znamená, že se poptávka se změnou ceny příliš nemění (Kotler a Keller, 2007).
- **Kolísavá poptávka** – poptávka po business zboží bývá relativně nestálá oproti poptávce po spotřebním zboží (Kotler a Keller, 2007).
- **Geografická koncentrace** – je výsledkem nerovnoměrného rozdělení zdrojů, kapitálu a trhu (Spáčil, 2004). Geografická koncentrace výrobců umožňuje snižovat prodejní náklady. B2B marketéři musí výborně připravovat a vyškolit obchodní zástupce a

obchodní týmy, aby si poradili s výborně vyškolenými nákupčími (Kotler a Keller, 2007).

- **Přímé nákupy** – B2B zákazníci často nakupují přímo od výrobců a vyvarují se zprostředkovatelů, a to zejména výrobky, které jsou technicky složité nebo nákladné (např. letadla), (Kotler a Keller, 2007).
- **Dva základní typy trhů** – první z nich je **horizontální trh**. Na těchto trzích spolupracuje dodavatel se zákazníky v různých odvětvích. Jedná se zejména o poskytování služeb, např. finanční poradenství, marketing, management apod. Druhým typem je **vertikální trh**, přičemž dodavatel na těchto trzích oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví, např. nabídka specifického průmyslového nebo zemědělského produktu (Chlebovský, 2005).

2.2 Řízení vztahů se zákazníky

Vztahy jsou důležitým bodem v business marketingu. Při vytváření vztahů se zákazníky musí nejdříve marketér pochopit, jaké různé formy vztahů existují. Řízení vztahů se zákazníky představuje především sladění strategie zákazníků, obchodních procesů, to vše za účelem zvýšení loajality zákazníků a ziskovosti podniků. Spolupráce stran zajišťuje velmi úzké osobní, informační a provozní propojení, při dosahování dlouhodobých společných cílů (Hutt a Speh, 2010). Pro řízení vztahů se zákazníky se používá zkratka CRM. Tato zkratka je z anglického Customer Relationship Management (Adaptic, 2018).

2.3 Definice CRM

Neexistuje žádná přesná definice CRM, protože CRM je mezi podniky a odborníky vnímána odlišně. CRM lze například definovat jako technologii nebo jako proces dolování dat. Tato technologie by měla umožnit podniku lépe prodávat, vést k vyšší ziskovosti firmy a lepším vztahům se zákazníky. Dále lze CRM vymezit jako proces, který pomáhá dosáhnout co nejvyššího zisku na obou stranách. Popřípadě lze definici CRM objasnit jako strategický přístup k zákazníkům, který integruje všechny procesy ve firmě tak, aby vytvořil hodnotu pro zákazníka a společnost. CRM je tedy vnímána jako technologie spojená s daty, která umožňuje dosáhnout vyšší zisky nebo strategický přístup, který přináší hodnotu (Triznova, Mařová, Dvořáček a Sadek, 2015). Výhodou CRM může být zlepšení služeb zákazníkům, snížení nákladů a lepší udržení klientů. (Vaish, Vaish, Vaishy a Bhawal, 2016). Hlavním cílem CRM není zisk, ale je to vytvoření hodnoty. Hodnota by měla být vytvořena na obou stranách, jak na straně podniku, tak na straně zákazníka (Triznova, Mařová, Dvořáček a Sadek, 2015).

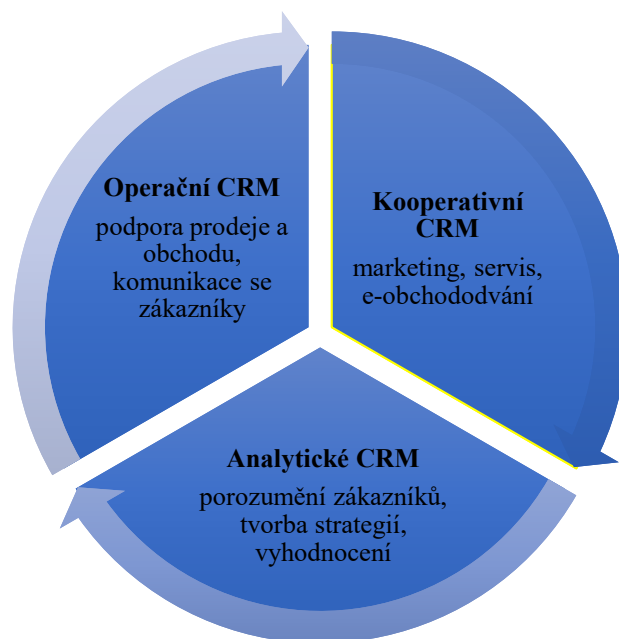
2.3.1 Prvky CRM

CRM je tvořen třemi hlavními prvky, mezi nimiž existuje bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek. Jedná se o následující prvky:

- **lidé** – lidský kapitál, zákazníci, zaměstnanci,
- **podnikové procesy** – orientace, prolínání, sjednocení,
- **technologie** – druh, rozsah, oblast použití,
- **obsahy** – data, jejich zpracování, třídění, uchování (Wessling, 2003).

2.3.2 Složky CRM

CRM v podniku by měl být podporován různými, dobře fungujícími úseky společnosti. CRM by měl být podporován třemi hlavními složkami, které lze vidět na obrázku 2.1.



Obr. 2.1 Jednotlivé složky tvořící CRM

Zdroj: vlastní zpracování dle SystemOnLine, 2012

Operační CRM zabezpečuje automatizaci obchodních činností v útvarech, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky (Lošťáková, 2017), např. automatizace prodejních sil a automatizace zákaznických služeb (Triznova, Maťová, Dvořáček a Sadek, 2015). Jedná se o primární aplikaci CRM (Tohidi a Jabbari, 2012), která bývá v podnicích nejvíce rozšířena (Lošťáková, 2017). Do operační části CRM patří Back Office, tedy podpůrné aplikace, a

především Front Office, tedy aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (Tvrdíková, 2008).

Analytické CRM zaručuje získávání, ukládání, zpracovávání, interpretaci a použití dat od zákazníků (Tohidi a Jabbari, 2012). Zaměřuje se na získávání dat, která byla vytvořena operačním CRM (Triznova, Maťová, Dvořáček a Sadek, 2015). Patří sem např. segmentace klientů, vytipování skupin ziskových zákazníků, analýza chování zákazníků, analýza marketingových kampaní apod. Optimalizuje současné obchodní procesy a definuje nové procesy, které podporují firemní strategii (Tvrdíková, 2008).

Kooperativní CRM zahrnuje všechny komunikační kanály (Triznova, Maťová, Dvořáček a Sadek, 2015), jako je e-mail, telefon, fax, webová stránka. Ve skutečnosti je tato část komunikačním centrem, které zajišťuje komunikaci mezi zákazníkem a jeho dodavateli (Tohidi a Jabbari, 2012).

2.3.3 Nástroje CRM

Hlavním důvodem selhání při řízení vztahů se zákazníky, je nedostatek vhodných nástrojů a kritérií pro hodnocení vztahů se zákazníky. Proto je důležité mít k dispozici komplexní nástroje pro systematické vyhodnocování řízení vztahů se zákazníky (Ghazian, Hossaini a Farsijani, 2016). Komplexní řešení potřeb zákazníka vyžaduje využití celé řady nástrojů, které zvyšují hodnotu pro zákazníka a posilují vztahy mezi zákazníky a dodavateli. Struktura vhodných nástrojů i jejich význam pro posilování vztahů se zákazníky se v různých odvětvích a kategoriích výrobků liší. Je velmi účelné rozvíjet pro posilování vztahů se zákazníky na B2B trzích s produkty řadu nástrojů. Mezi tyto nástroje patří:

- komplexní sortiment produkce, který je inovovaný podle potřeb a požadavků zákazníka,
- vysoká kvalita produkce,
- vybavení, které umožňuje přizpůsobení se potřebám a požadavků zákazníků,
- cenová dostupnost produktů,
- účinná marketingová komunikace,
- speciální akce pro zákazníky,
- zákaznický orientovaná firemní kultura.

Tyto nástroje je potřeba v podnicích rozvíjet pro posílení vztahů se zákazníky (Lošťáková, 2017). Nástroje CRM se zatím zpravidla neplánují centrálně pro celou společnost v samostatném oddělení CRM, ani se takto nepoužívají ani nekontrolují (Wessling, 2003).

2.4 Implementace CRM

Při implementaci CRM do stávajících organizačních struktur, je zapotřebí věnování času na kvalifikaci personálu, technologické vybavení, zaměření obchodních procesů a správu dat. Zavedení CRM je možné pouze při sloučení jednotlivých prvků do jednoho celku. Jednostranný pohled na problematiku CRM je předem odsouzen k neúspěchu. Řada úsilí týkající se zavedení CRM ztroskotala na tom, že byl důraz kladen pouze na jeden jeho prvek (Wessling, 2003). Aspekt lidských zdrojů hraje klíčovou roli ve strategii a implementaci technologie CRM. To je důvod, proč je lidský zdroj základem úspěchu nebo selhání projektů. V projektech CRM téměř vždy projekt selže, pokud neexistuje žádná koordinace mezi lidmi a vedoucími pracovníky (Ghalenooie a Sarvestani, 2016). Ve skutečnosti přibližně 70 % projektů CRM nevede ke zlepšení výkonnosti podniku a může dokonce vést ke ztrátám (Salih, 2014). CRM je organizační jednotka, která je ve struktuře společnosti nadřazena oddělením, jako jsou prodej, marketing, personalistika, controlling atd. (Wessling, 2003). Pro úspěšnou implementaci CRM jsou důležité následující zásady.

- Obchod se zákazníkem – přechod od transakčního vztahu k relačnímu (transakční vztah je typický pro jednorázovou transakci, mezi stranami se nevytváří dlouhodobý vztah, zatímco během relačního vztahu se buduje silný a trvalý vztah (Hutt a Speh, 2010).
- Přechod od produktového vnímání k zákaznickému pohledu – důležitější jsou potřeby zákazníka, ne připravený produkt.
- Nabídka komplexního produktu spojeného do širšího systému a docílení rozšíření jeho využitelnosti.
- Kontrola úspěšnosti – zpětná vazba.
- Využívání moderních nástrojů – zejména v oblasti IT, které zajistí efektivní fungování vztahového marketingu (Chlebovský, 2005).
- Změna myšlení všech zaměstnanců podniku – ve skutečnosti je důležitost lidských zdrojů mnohem větší než nová technologie či finanční zdroje, role kompetentních, schopných a naučených zaměstnanců je při realizaci organizačních cílů nepopiratelná (Ghalenooie a Sarvestani, 2016).

Volba optimálního CRM systému závisí na prostředí, ve kterém se firma pohybuje a zároveň je to velice individuální proces, který je závislý na mnoha objektivních a subjektivních faktorech. Každý podnik se musí na začátku zamyslet nad tím, jaké má dosavadní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy. Pokud má firma minimální

zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky, je důležitá a potřebná podpora od externího subjektu, který firmě bude po celou dobu k dispozici. Podstatný faktor je také velikost organizace. Čím větší je organizace, tím je proces delší, komplikovanější a dražší. Dalším faktorem je počet zákazníků, čím je počet zákazníků vyšší, tím je zapotřebí propracovanější CRM systém. Je potřeba také provázanost CRM systému s dalšími informačními systémy používané ve firmě. Zásadním faktorem je rozpočet, kdy je lepší na začátku využít jednoduchou variantu a později s rostoucími provozními zkušenostmi provést rozšíření (Chlebovský, 2005). Celkové náklady na implementaci nejde na začátku přesně vyčíslit, jelikož se jedná o inovační proces. Během tohoto procesu dochází v podniku často ke přizpůsobování interních pracovních procesů. V některých případech není třeba kupovat nový komplexní softwarový balík, ale je možno implementovat modul CRM do stávajícího ERP (neboli plánování podnikových zdrojů) řešení firmy (CRM portál, 2018).

Postup na zavedení CRM systému ve firmě obsahuje následující kroky, které pokud firma nedodrží, tak se může stát, že systém nebude fungovat tak, jak by měl.

1. **Definice vize** – pochopení podstaty CRM systému.
2. **Analýza a zhodnocení okolí společnosti** – zpracování analýzy vnitřního a vnějšího okolí společnosti, tzn. provedení SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Následně je nutné také rozdělení zákazníků do segmentů podle jejich hodnoty pro firmu.
3. **Stanovení cílů** – vymezení jasných cílů, kterých chce firma dosáhnout. Plnění cílů je potřeba následně sledovat. Mezi cíle musí patřit například zvyšování spokojenosti zákazníků, dosažení určité loajality zákazníků apod.
4. **Volba strategie** – zpracování podrobné strategie pro různé segmenty zákazníků, zejména podle jejich současné hodnoty pro společnost. Tato strategie musí být v souladu se strategickými záměry celé společnosti. Před zavedením CRM systému je nutné určení a následné školení klíčových osob, které budou systém využívat.
5. **Implementace** – zahrnuje realizaci vybraného systému. Je potřeba klást důraz na sběr hodnotných informací získávaných při interakcích se zákazníky, které jsou předpokladem pro úspěšné CRM. Společnost by si měla zvolit vhodné softwarové řešení, stanovit výhody a nevýhody a náklady na implementaci.
6. **Kontrola** – CRM systém musí být neustále kontrolován, aby bylo možné vyhodnotit úspěšnost, efektivitu a včasné odhalit případné nedostatky. Zahrnuje finanční, ale

především nefinanční ukazatele, podle kterých lze snadněji určit, jaká opatření budou nutná (Chlebovský, 2005).

Při výběru CRM systému a dodavatele je neoptimálnější volba zavedených dodavatelů a osvědčených značek (CRM portál, 2018). Současná situace na trhu s CRM systémy ukazuje, že mezi lídry patří následující systémy.

- Salesforce – zaměřen na přehlednost, snaží se uživateli co nejvíce zjednodušit práci, nedostatky se nachází v oblasti analytiky a e-commerce.
- SAP CRM – získání okamžitého přehledu o zákazníkovi a jeho potřebách. Hlavními nedostatky jsou vysoké náklady a dlouhá doba implementace.
- Oracle Siebel CRM – je k dispozici v mnoha různých úpravách přizpůsobených specifickým potřebám konkrétních odvětví. Hlavní nedostatky jsou vysoké náklady, dlouhá doba implementace a potřeba integrace s jinými systémy.
- Microsoft Dynamics 365 – nejnáročnější na implementaci. Spolu se systémem je nutné vlastnit nebo nainstalovat a používat další produkty společnosti Microsoft.
- Pegasystems – nákladné.
- SAP Cloud for Customer – slabší v marketingu a v péči o zákazníky (Itbiz, 2015).
- Helios Orange – cílí na menších a středně velkých firem.

2.4.1 Vize a strategie CRM

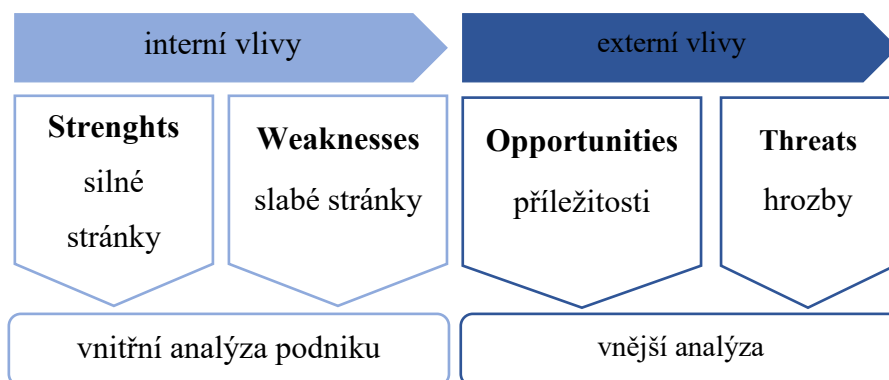
Vize by měla vycházet z charakteru firemního podnikání a prostředí, ve kterém se firma pohybuje a charakteristiky zákazníků, které se firma snaží oslovit (Chlebovský, 2005). Vize je nadřazena strategii. Vize musí zaměstnancům firmy zprostředkovat určitý ideál, na jehož uskutečnění se při své každodenní práci zaměřují a dokáží se s ní ztotožnit (Wessling, 2002).

Strategie CRM usiluje o vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka, a to formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. CRM usiluje o vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníky, který bude dlouhodobě zvyšovat zisk podniku (Lošťáková, 2009). Při určování strategie CRM je potřeba dodržovat šest hlavních zásad.

- Proces vytvoření strategie musí být řízen v rámci strategického projektu.
- Současnou situaci je potřeba přesně analyzovat, aby bylo možné vypracovat realistická strategická rozhodnutí.
- Strategické projekty musí být zpracovány ve spolupráci s vrcholovým managementem.

- Metodika vypracování strategie nesmí být příliš složitá s ohledem na praktickou použitelnost.
- Strategie se musí významně odlišovat od konkurenčních strategií, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.
- Formulovaná strategie musí být prakticky proveditelná (Wessling, 2003).

Nástroje, které se využívají pro strategické plánování CRM jsou především SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil či SWOT analýza (Chlebovský, 2005). Každá vnější analýza by měla být zaměřena na vývojové trendy a měla by být objektivní, tj. měla by pokud možno odrážet realitu, nikoliv vyjadřovat subjektivní názory autora analýzy (Keřkovský, 2006). **SLEPT analýza** je analýza externího marketingového prostředí, zaměřená na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** je analýza, která slouží ke zmapování tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů, hrozba nových konkurentů a rivalita firem působících na daném trhu (Hanzelková, 2009). Co se týče **SWOT analýzy**, jedná se o praktický postup nalezení strategie, který je založen na již zmíněných šesti zásadách (Wessling, 2003). SWOT analýza je nejrozšířenějším strategickým nástrojem v moderní době (Sarsby, 2016). Základem SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku (Wessling, 2003). Tato analýza podává informace o silných a slabých stránkách podniku, tak i o možných příležitostech a hrozbách. Cílem podniku by mělo být omezení slabých stránek, podpora silných stránek, využívání příležitostí z okolí firmy a snaha předvídat případné hrozby. Pouze tímto způsobem může podnik dosáhnout konkurenční výhody za předpokladu dostatku kvalitních informací z podniku a jeho okolí (Kozel, 2006). Vzájemné vztahy prvků SWOT analýzy jsou znázorněny na obrázku 2.2.



Obr. 2.2 Prvky SWOT analýzy
Zdroj: vlastní zpracování dle Wessling, 2003

Interní strategická analýza pro CRM

Analýza SW se týká vnitřního prostředí firmy. Analyzují se cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu apod. (Jakubíková, 2008). Nej kvalitnější a nej cennější informace mohou poskytovat především vedoucí pracovníci, kteří ve společnosti pracují již řadu let a za tu dobu stačili společnost důkladně poznat. Výsledkem interní analýzy je zhodnocení silných a slabých stránek, ke které může být připojeno několik dalších dílčích zhodnocení pro jednotlivé nástroje CRM (Wessling, 2003).

Externí strategická analýza pro CRM

Vnější analýza představuje mnohem větší problém, než vnitřní analýza CRM, neboť potřebné informace nejsou s využitím vnitropodnikových zdrojů tak snadno přístupné. Výsledky této analýzy jsou ještě více závislé na kvalitě použitých zdrojů. Informace lze použít z libovolného druhu publikací nebo je možno využít služeb některé z placených databází. Mimo to, lze provést i vlastní šetření, které má výhodu v tom, že je možné kvalitu šetření v jednotlivých oblastech lépe přizpůsobit sledovaným cílům. Záporná stránka vlastního šetření představuje především zvýšené nároky na finanční a lidské zdroje (Wessling, 2003). Analyzuje se vnější prostředí podniku, a to jak makroprostředí, které obsahuje faktory politicko-právní, demografické, ekonomické a technologické, přírodní tak i mikroprostředí, tedy zákazníci, dodavatelé, odběratelé a veřejnost (Jakubíková, 2008).

Na základě výsledků je v konečné fázi SWOT analýzy formulována strategie CRM a také doporučení pro její praktické uplatnění. Praktická doporučení je potřeba důkladně prodiskutovat s osobami, které budou později zodpovědné za jejich provádění. Systém CRM může být úspěšný pouze tehdy, vnímá-li management firmy všechny související aspekty. Musí být jasně definovány cíle projektu, zaznamenány výchozí situace a naplánovány všechny významné faktory (Wessling, 2003).

Firmě může zavedení CRM systému pomoci, ale až po navržení a provedení zákaznické strategie. Zvláštní pozornost je třeba věnovat prodloužení vztahu se zákazníkem, tedy udržení si zákazníků nebo snaha získat zpět svého ztraceného zákazníka. Snaha udržet si zákazníky je důležitá, protože náklady na udržení zákazníka jsou často mnohem nižší než náklady na získání zákazníka nového; je potřeba se zákazníky budovat vztah, aby zůstali firmě věrní, tím, že zákazníkům bude poskytnuta vynikající péče a důvěra (Hutt a Speh, 2010). Získání nového

zákazníka je 5 až 10krát dražší, než podnikové iterace se stávajícím zákazníkem (Tohidi a Jabbari, 2012).

2.4.2 ABC analýza

K rozvíjení vztahů se zákazníky je potřeba zákazníky poznat. Nejvyužívanější metodou k analýze zákaznického portfolia je ABC analýza (Burnett, 2002). ABC analýza bývá také označována jako Paretova analýza, neboť vychází ze známého Paretova principu 20/80, tzn. že ve většině případů 20 % příčin způsobuje 80 % následků (Synek, 2011).

Pouze malá část typického zákazníka je skutečně rentabilní. Mnohé firmy totiž nedokáží zkoumat, jak se náklady na specializované produkty a služby liší u jednotlivých zákazníků. Pro zachycení specifických nákladů na zákazníka, mnoho firem přijalo ABC metodu, která přesným sledováním nákladů u jednotlivých zákazníků, dokáže lépe diagnostikovat problémy a tím se mohou přijmout příslušná opatření (Hutt a Speh, 2010).

ABC analýza tkví v roztřídění prvků určitého souboru do tří skupin podle míry, jakou se prvky souboru podílejí na celkovém objemu zvoleného kvantitativního znaku (např. hodnota dodávek, vadná produkce, absence pracovníků). Jednotlivé skupiny prvků se zpravidla označují písmeny A, B a C. Skupina A obsahuje relativně malý počet prvků s vysokým podílem na celkové hodnotě, skupina B obsahuje vysoký počet prvků se středním podílem na celkové hodnotě a skupina C zahrnuje největší počet prvků s malým podílem na celkové hodnotě (Hanzelková, 2013).

ABC analýza se používá při rozdělování jednotlivých zákazníků do hodnotových segmentů. Podniky přistupují k péči o jednotlivé zákazníky diferencovaně a též míra diferenciací nabídky se u jednotlivých zákazníků liší. Zákazníci se dělí do tří skupin. Jsou to klíčoví zákazníci (A), méně významní zákazníci (B) a ostatní nevýznamní zákazníci (C).

Klíčoví zákazníci (velmi hodnotní zákazníci) významným způsobem ovlivňují prosperitu podniků a přinášejí podnikům největší finanční a nefinanční přínosy. Vztahy s těmito zákazníky jsou nejhlubší, podniky se klíčovým zákazníkům snaží vyjít maximálně vstříc. Tito zákazníci získávají přizpůsobené produkty, ceny, platební podmínky, přednostní vyřizování objednávek i pozvánky na speciální akce pořádané podniky. Klíčoví zákazníci se označují písmenem A (Lošťáková, 2009). Snaha o maximální uspokojení zákazníků tohoto segmentu může vyvolat i výrazné modifikace firemních procesů. Dojít může k modifikaci např. skladovacích, dopravních nebo výrobních procesů tak, aby bylo možno lépe uspokojit klíčové zákazníky. Veškerá snaha podniků směřuje k tomu, aby péče o klíčové zákazníky vedla

k dlouhodobým vztahům a dlouhodobé spolupráci. Tato oboustranně prospěšná spolupráce navyšuje inovační schopnost výrobců a schopnost přizpůsobit se náročným podmínkám na trhu (Lošťáková, 2009). Podnik by se měl snažit udržet si klíčové zákazníky co možno nejdéle. Pokud některý z klíčových zákazníků ubude, utrpí tím ziskovost podniku (Koch, 2008).

Méně významným zákazníkům (středně hodnotní zákazníci) je poskytována z hlediska produktu standartní nabídka. Předmět přizpůsobení jsou v tomto případě služby. Péče o méně významné zákazníky není tak prioritní jako u klíčových zákazníků. Podnik se snaží této skupině zákazníků vycházet vstříc podle svých možností. O zákazníky tohoto segmentu pečují obchodní zástupci, kteří vykazují menší iniciativu a frekvenci kontaktů než při obsluze klíčových zákazníků. Méně významní zákazníci se označují písmenem B (Lošťáková, 2009).

Ostatním nevýznamným zákazníkům (málo hodnotní nebo nehodnotní zákazníci) jsou nabízeny pouze standartní produkty, standartní služby a standartní ceny bez nabídky slev. Podniky projevují pouze minimální zájem o rozvoj vztahů s těmito zákazníky. Tito zákazníci jsou označováni písmenem C (Lošťáková, 2009).

Péče o nejnehodnotnější zákazníky je mnohem intenzivnější a také míra individualizace je mnohem vyšší než u zákazníků středně nebo málo hodnotných (Lošťáková, 2009).

2.4.3 Výhody a nevýhody CRM

Mezi **výhody** systému CRM patří zejména větší množství individuálních kontaktů se zákazníky, hladký průběh obchodních procesů, více času na zákazníka, odlišení se od konkurence, posílení image, přístup k informacím v reálném čase, zvýšení efektivity týmové spolupráce, růst motivace pracovníků (Wessling, 2003), zlepšení služeb, zvýšená loajalita zákazníků vůči podniku, rychlejší přilákání nových zákazníků, efektivnější a rychlejší porozumění potřebám zákazníků (Tohidi a Jabbari, 2012).

Hlavní **nevýhoda** systému CRM je především averze zaměstnanců ke změnám při uplatnění CRM. Lidé obecně odmítají změny, neboť mají obavu, že se nebudou schopni přizpůsobit novým podmínkám, nebo mají strach, že může být jejich pozice v podniku ohrožena (Lošťáková, 2009). Další nevýhodou jsou vysoké náklady spojené s implementací CRM. Náklady jsou většinou vyšší, než se původně předpokládalo. Náklady se výrazně liší v závislosti na velikosti společnosti, strategické koncepci, softwarových vybaveních, infrastruktuře informačních technologií apod. (Wessling, 2003).

2.5 Měření výkonnosti CRM

Měření výkonnosti CRM by mělo spojovat dlouhodobé vize, strategie a cíle v CRM s konkrétními krátkodobými, taktickými, akčními a vyhodnocovacími plány, které tvoří hnací sílu CRM (Chlebovský, 2005). Nejvyužívanějšími metodami, které jsou vhodné pro měření výkonnosti CRM jsou Balanced scorecard, Model CRACK, TQM nebo Model EFQM.

Žádná jednotná opatření neposkytují širší představu o zdraví podniku jako **Metoda Balanced scorecard (BSC)**, která je založena na následujících čtyřech perspektivách:

- finanční hledisko podniku – vytváření hodnot pro akcionáře,
- zákaznické hledisko podniku – vytváření hodnot pro zákazníka,
- procesní hledisko podniku – výkonnost a účinnost interních procesů,
- inovační hledisko podniku – učení a udržitelný růst (Business, 2015).

Balanced scorecard model umožňuje vedoucím pracovníkům v podniku, aby se podívali na podnikání ze čtyř různých perspektiv. Tato metoda poskytuje vyvážený obraz celkových výkonnostních aktivit, které je třeba zlepšit. Spojuje jak kvalitativní, tak i kvantitativní opatření. Slouží podnikům především jako pomůcka při formulování firemní strategie a vize, při komunikaci a vzájemném sladění individuálních a podnikových iniciativ pro dosažení společného cíle (Lesáková a Dubcová, 2016). Vyčíslením konkrétních veličin, které jsou obsažené ve vyjmenovaných faktorech lze zjistit hodnocení podnikové CRM strategie. Jedná se například o identifikaci silných a slabých stránek CRM v podniku, zhodnocení faktorů ovlivňujících úspěch či neúspěch implementace CRM, analýza budoucího vývoje a návrhy konkrétních kroků pro zlepšení nebo zvýšení výkonnosti CRM (Kaplan a Norton, 2007).

Další metoda na měření výkonnosti CRM systému je **CRACK Model**. Měření úrovně CRM musí vycházet z důkladné analýzy současného stavu firmy. Tento model sleduje především následující veličiny:

- marketing – značka, nabídka, kampaň, internetové aktivity,
- prodej – zákazníci,
- zákaznická podpora – call centrum, servis,
- logistika a komplexní ukazatelé (rentabilita, zisk, tržby) (Chlebovský, 2005).

Model EFQM je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích, které firmu komplexně hodnotí z hlediska řízení, pomocí politiky a strategie přes organizaci, s orientací na

lidské zdroje a procesy tak, aby byla uspokojena očekávání všech zájmových skupin (vlastníků, zaměstnanců, věřitelů, zákazníků) (Marinič, 2008).

Total Quality Management (TQM) neboli komplexní řízení jakosti je nejúčinnější systém řízení, který určuje kvalitu produktů a služeb, což lze zajistit zvýšením kvality všech prováděných činností v podniku (Equica, 2018). Cílem TQM je uspokojit zákaznické požadavky, splnit zákaznická očekávání, a to ekonomicky co nejefektivněji (Dohnal, 2002).

2.6 Trendy CRM

Zákazníci jsou stále flexibilnější. Díky technologiím jsou schopni vyjednávat a hledat nové informace. Zákazníci se tak stávají méně věrnými a náročnějšími. Na zákazníky bude mít v příštích dvou letech výrazný vliv dopad nové technologie, která ovlivní charakteristiku zákazníka. Zákazníci budou pravděpodobně více socializovaní a budou více spolupracovat s firmami při vytváření produktů, služeb a zážitků, které zákazníci chtějí. Kvůli nadměrným nabídkám a rostoucí saturaci se zákazníci stanou apatičtější, což může vést ke krátkodobým a impulsivním rozhodnutím. Bude pravděpodobně těžší vytvořit dlouhodobé vztahy s mladšími zákazníky (Triznova, Maťová, Dvořáček a Sadek, 2015).

V současném období lze pozorovat intenzivnější využívání informačních technologií pro sběr a ukládání informací o klientech. Tento trend se odráží i v používání inovativních přístupů v marketingu v oblasti vztahů, což vede k novým typům řízení vztahů se zákazníky. Jedná se zejména o elektronické (eCRM) a sociální (SCRM) CRM. Základní myšlenkou sociálního CRM je správa sociálních sítí, protože se sociálními médii může podnik využívat více kanálů při oslovování zákazníků (Kubina a Lendel, 2015).

3 Charakteristika společnosti KOBZ s.r.o.

V následující kapitole se nachází analýza mikroprostředí, ve které je popsána firma KOBZ s.r.o. a další firmy, které tvoří s touto firmou koncern v činnosti. Popsány jsou produkty firmy, organizační struktura zaměstnanců a obchodní strategie firmy. Dále se v této kapitole objevuje analýza mezoprostředí, která analyzuje dodavatele, konkurenci, zákazníky, veřejnost a prostředníky. Třetí část této kapitoly je věnována analýze makroprostředí, která zkoumá faktory demografické, ekonomické, politicko-právní, technologické, přírodní a geografické. Tato kapitola vznikla na základě získaných informací z webových stránek jednotlivých firem tvořících koncern v činnosti s firmou KOBZ s.r.o. a také na základě informací z rozhovorů s panem Romanem Horníkem, hlavním mechanizátorem společnosti Agrochov Jezernice a.s. a s paní Leonou Hornikovou Dis., hlavní účetní společnosti Agrochov Jezernice a.s. a ekonomkou společnosti Drahotuše zemědělská a.s.

3.1 Charakteristika mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikroprostředí se řadí partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravci apod.), zákazníci, konkurence, veřejnost, aj. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace základních hybných sil, které v odvětví působí a to, jak ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2008).

3.1.1 Firma KOBZ s.r.o.

Společnost KOBZ s.r.o. sídlí v Jezernici, která leží v Olomouckém kraji, v okrese Přerov, čtyři kilometry severovýchodně od města Lipníka nad Bečvou. Jezernice se rozkládá v Moravské bráně, která je na severu lemována Oderskými vrchy a na jihu Hostýnskými vrchy. Obec Jezernice leží v nadmořské výšce 259 metrů, má 650 obyvatel a katastrální území o rozloze 928 ha. Společnost KOBZ s.r.o. byla založena v roce 2003. Hlavním cílem této firmy je zabezpečení obchodní činnosti pro další společnosti Agrochov Jezernice a.s., Drahotuše zemědělská a.s., Hranicko a.s. a Zemědělské družstvo "Podhradí" Týn nad Bečvou se kterými tvoří koncern v činnosti. V čele firmy stojí jednatel společnosti pan Zdeněk Kotík, který zodpovídá za plynulé fungování společnosti, deleguje úkoly a pravomoci a rozhoduje o budoucím vývoji firmy. Ostatní pracovníci zasahují do chodu společnosti prostřednictvím návrhů, které konzultují s jednatelem společnosti. Pravomoci a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců jsou jasně vymezeny. Společnost se svou činností zaměřuje na následující:

- vykupuje a prodává zemědělské komodity, které je schopna svým obchodním partnerům zaset, sklídit, odvést, usušit, vyčistit a uskladnit,
- nabízí k prodeji osiva a kapalná a pevná hnojiva pro velkoodběratele tak i pro malé zemědělce,
- kompletní zemědělské práce,
- nakládání a doprava zemědělských komodit,
- pronájem venkovních ploch a nebytových prostor.

Společnost KOBZ s.r.o. je **podrobena** v činnosti rostlinné výroby jednotnému řízení se společnostmi Agrochov Jezernice a.s. a spolu s dalšími společnostmi Drahotuše zemědělská a.s., Hranicko a.s. a ZD „Podhradí“ Týn nad Bečvou tvoří koncern v činnosti (Kobz, 2018).

Od roku 2008 se ve firmě začaly vyrábět brikety z plodin vypěstovaných podniky z koncernu. Postupem času se ukázalo, že brikety vyrobené z takové hmoty nejsou kvalitní, nemají výhřevnost a nemají potřebné parametry nutné ke spalování v malých kotelnách. Následně firma přešla na zpracování materiálu do formy pelet. Při maloobchodním prodeji nebyla výroba rentabilní, proto se přistoupilo k velkoobchodní činnosti. Našli se obchodní partneři, kteří byli schopni vykupovat velké množství, a tak se zahájily dodávky do tepláren jako je např. ČEZ Teplárenská, a.s., ŠKO-ENERGO, s.r.o. a Veolia Energie ČR, a.s. V době obchodování s firmou Veolia Energie ČR, a.s. nesla firma název Dalkia ČR, a.s. Vlivem legislativy bylo nutné materiál na výrobu pelet nahlásit na Státní zemědělský intervenční fond jako cíleně pěstovanou rostlinu a bylo nutné dodržovat určitá kritéria, aby měl materiál parametry biomasy¹. Pelety se dodávaly do tepláren v množství přibližně 10 tis. tun ročně. V roce 2012 začala platit Vyhláška č. 477/2012 Sb., která upravovala podmínky pěstování biomasy a zpracovávání pelet I. kategorie, tím přestali mít obchodní partneři zájem o pelety z biomasy a postupně se výroba snižovala až na dnešní stav, kdy se vyrábí 100 tun pelet měsíčně. Dnes firma zpracovává pelety i pro vlastní spotřebu. Firma pořídila kotel na pelety, kterým vytápí správní budovu v Jezernici. Na vytápění se používají pelety z vlastní výroby, do kterých se používá příměs pilin do biomasy, aby se zvýšila výhřevnost, neboť domácí kotle nejsou přizpůsobeny, aby spalovaly pelety z čisté biomasy.

¹ Biomasa je hmota organického původu, rostlinná či živočišná. Biomasa se dělí do kategorií. Kategorie 1 je cíleně pěstovaná biomasa z energetických dřevin (topoly, vrby) a energetických bylin (obilí – zrna, sláma; šťovík, tráva). Kategorie 2 je odpadní biomasa dále nevyužitelná (odpady z těžby dřeva) a kategorie 3 je odpadní biomasa dále využitelná z odpadů z pil (piliny, odřezky) a odpadů z dřevovýroby (piliny, odřezky) (Ekobonus, 2015).

3.1.2 Společnosti tvořící koncern s firmou KOBZ s.r.o.

V následující kapitole jsou představeny společnosti Agrochov Jezernice a.s., Drahotuše zemědělská a.s., Hranicko a.s. a Zemědělské družstvo "Podhradí" Týn nad Bečvou. Kompletní struktura vazeb mezi podniky je k dispozici v příloze číslo 1.

Agrochov Jezernice a.s.

Tato společnost byla založena v roce 1996. Společnost hospodář na cca 2 260 ha zemědělské půdy rozkládající se na území Moravské brány severovýchodně od města Lipník nad Bečvou na devíti katastrálních územích. Společnost se dále specializuje na ovocnářství, je spolujatelem Posklizňové linky a skladu kapalných hnojiv v Klokočí se společností Drahotuše zemědělská a.s. Společnost Agrochov Jezernice a.s. odkoupila v roce 2006 akcie společnosti Hranicko a.s. a od té doby je majoritním vlastníkem této společnosti. Také je majoritním vlastníkem společnosti ZD "Podhradí" Týn nad Bečvou a minoritním vlastníkem společnosti Drahotuše zemědělská a.s.

Rostlinná výroba je zaměřena na produkci pšenice, ječmene, ovsa, žita, kukuřice, řepky, máku a cukrovky. Pro agrotechnické a sklizňové práce využívá společnost moderní výkonnou techniku, kterou vlastní anebo si ji pronajímá. Mezi další služby, které společnost poskytuje patří nákladní doprava, pronájem nebytových prostor a úprava a skladování zemědělských komodit.

Podnik je řízen pětičlenným představenstvem a tříčlennou dozorčí radou. Společnost Agrochov Jezernice a.s. je **nadřízena** v činnosti rostlinné výroby jednotnému řízení společností Drahotuše zemědělská a.s., ZD "Podhradí" Týn nad Bečvou, Hranicko a.s. a KOBZ s.r.o. a spolu vytváří koncern v činnosti (Agrochov, 2018).

Hranicko a.s.

Společnost Hranicko a.s. byla založena v roce 1998. Tato společnost provozuje rostlinnou výrobu se zaměřením na obiloviny, olejninu – mák a řepka, cukrovku, trávy na seno a pícniny. Dále se pak zaměřuje na živočišnou výrobu s chovem skotu na produkci mléka a nepatrné množství se chová na maso. Do roku 2005 se firma zaměřovala na chov prasat na produkci vepřového masa, ale pro nízkou rentabilitu byla výroba ukončena.

Pro svou činnost společnost využívá moderní techniku, technologie na posklizňovou úpravu a skladování komodit. V současnosti společnost hospodář na 1 621 ha zemědělské půdy. Společnost se zaměřuje na produkci pšenice, ječmene, ovsa, žita, kukuřice na zrna, řepky,

máku a cukrovky. Společnost vykonává služby pro zajištění zemědělské činnosti a nabízí služby pro další zájemce, a to nákladní dopravu, vývoz kejdy a kapalných hnojiv a práci se zemědělskými stroji.

Podnik je řízen tříčlenným představenstvem, tříčlennou dozorčí radou a za společnost jedná prokurista. Společnost Hranicko a.s. je **podrobena** v činnosti rostlinné výroby jednotnému řízení se společností Agrochov Jezernice a.s. spolu s dalšími společnostmi ZD "Podhradí" Týn nad Bečvou, Drahotuše zemědělská a.s. a KOBZ s.r.o. a spolu tvoří koncern v činnosti (Hranicko, 2018).

Drahotuše zemědělská a.s.

Společnost byla založena v roce 1996. V živočišné výrobě byla výrobní struktura zaměřena na výrobu mléka s chovem dojníc a na výrobu vepřového masa. Na konci roku 2008 byla živočišná výroba ukončena.

Společnost hospodaří na 1 370 ha zemědělské půdy v šesti katastrálních územích. Společnost se zaměřuje na produkci pšenice, ječmene, ovsa, žita, kukuřice na zrno, řepky, máku a cukrovky. Společnost vykonává služby pro zajištění zemědělské činnosti a nabízí služby pro další zájemce, a to dopravu veškerých komodit, vývoz kejdy a kapalných hnojiv a práci se zemědělskými stroji.

Podnik je řízen pětičlenným představenstvem a tříčlennou dozorčí radou. Společnost Drahotuše zemědělská a.s. je **podrobena** v činnosti rostlinné výroby jednotnému řízení se společností Agrochov Jezernice a.s. spolu s dalšími společnostmi ZD "Podhradí" Týn nad Bečvou, Hranicko a.s. a KOBZ s.r.o. a spolu tvoří koncern v činnosti (Drahotuše, 2018).

Zemědělské družstvo "Podhradí" Týn nad Bečvou

Zemědělské družstvo „Podhradí“ Týn nad Bečvou bylo založeno v roce 1993. Provoz živočišné výroby představoval chov dojníc a chov prasat, který byl na konci roku 1999 ukončen.

Družstvo hospodaří na 585 ha zemědělské půdy na pěti katastrálních územích a zaměřuje se na produkci pšenice, ječmene, kukuřice na zrno, řepky, máku, hořčice a cukrovky. Od roku 2000 se družstvo zaměřuje také na pěstování ovoce (třešně, hrušně, jabloně, slivoně). Tuto produkci nabízí pro maloodběr i velkoodběr. Pro zabezpečení hygienických a ostatních norem v potravinářské oblasti v prodeji ovoce je družstvo členem odbytového družstva CZ FRUIT. Dále poskytuje služby, a to především nákladní autodopravu, vývoz kapalných substrátů, kejdy a hnojiv, mulčování travních porostů a postřiky sadů.

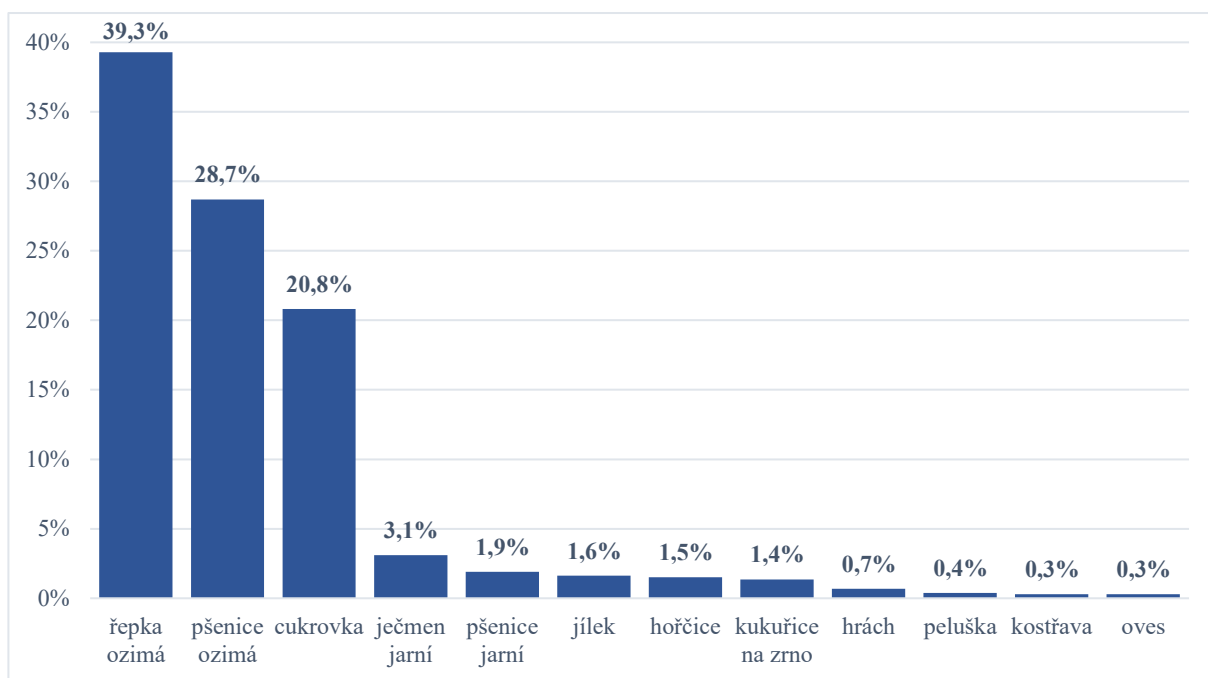
Podnik je řízen pětičlenným představenstvem a tříčlennou kontrolní komisí. Společnost ZD "Podhradí" Týn nad Bečvou je **podrobena** v činnosti rostlinné výroby jednotnému řízení se společností Agrochov Jezernice a.s. a spolu s dalšími společnostmi Drahotuše zemědělská a.s., Hranicko a.s. a KOBZ s.r.o. a spolu tvoří koncern v činnosti (ZD Týn, 2018).

3.1.3 Produkty a služby firmy

V průběhu zemědělské výroby velmi často vzniká nuceně více výrobků najednou. Občas jde rozlišit, který výrobek je hlavním cílem tržní produkce – je označován jako výrobek hlavní. Další výrobek nebo výrobky, které nelze označit jako odpad, mají menší ekonomický význam a jsou označovány jako produkty vedlejší. Příkladem může být produkce obilí, kde je hlavním výrobkem zrno a vedlejším výrobkem sláma (Dvořáková, 2017).

Jelikož má firma KOBZ s.r.o. za cíl zabezpečit obchodní činnost pro ostatní firmy v koncernu, produktem této firmy jsou komodity, a to především pšenice ozimá, pšenice jarní, ječmen jarní, řepka ozimá, hořčice bílá, kukuřice na zrno, cukrovka, hrách setý, oves, peluška jarní, jílek vytrvalý a kostřava červená. Mezi další plodiny se řadí meziplodina. Meziplodina je rostlina pěstovaná na pozemku mezi hlavními plodinami. Hlavním přínosem pěstování meziploidy je zlepšení půdních podmínek. Jako meziplodina se nejčastěji používá svazenka vratičolistá. Další komoditou, která je produktem této firmy je řepa krmná.

Na obrázku 3.1, který ukazuje podíl jednotlivých komodit na celkovém obratu firmy, lze vidět, že největší podíl na obratu firmy má prodej řepky ozimé, dále pšenice ozimá, cukrovka a ječmen jarní. Nejmenší podíl na obratu firmy má oves, kostřava, peluška a hrách setý. Výsledky jsou uvedeny v příloze číslo 2.



Obr. 3.1 Podíl jednotlivých komodit na celkovém obratu firmy

Zdroj: interní zdroj, 2018

Většina zemědělských produktů má velmi omezenou trvanlivost. Jedná se především o cukrovou řepu, kterou firmy z koncernu nejsou schopny skladovat. Tato komodita rychle podléhá zkáze. Negativní účinky, které znehodnocují produkty mohou být sluneční svit či mráz. Omezenou trvanlivost má také ovoce a zelenina. Jedná se o slivoně, jabloně, třešně, hrušně apod. Na skladování ovoce a zeleniny je nutné mít k dispozici speciální chladírny, které zajistí prodloužení trvanlivosti těchto potravin. U těchto produktů je potřeba zajistit plynulý a stabilní odbyt, aby se zamezilo ztrátám.

Skladování zemědělských výrobků je komplikované. Některé produkty se skladovat dají, například obilí. Pro uskladnění takových produktů bývá často nutné zabezpečit řadu podmínek jako stabilní teplotu a vlhkost, hygienické podmínky apod., aby nedošlo ke znehodnocení produkce. Pro zajištění takových podmínek je nutné vybudování velkokapacitních skladů, jejichž výstavba je velice náročná a nákladná. U skladování je velmi důležité provzdušňování materiálu, aby nedošlo k případnému znehodnocení. Firmy z koncernu mají k dispozici v Oseku nad Bečvou betonové sklady, které jsou pro uskladnění komodit optimální. Betonové sklady jsou schopny udržovat stálou teplotu a potřebné klima. Další možnost uskladnění komodit je v plechových silech v Klokočí. Plechové sila mají své nedostatky. Je potřeba, aby se materiál v nich obsažen provzdušňoval a tím se materiál zároveň sušil. Provzdušňování nemůže probíhat, pokud je venku vysoká vzdušná vlhkost. Přivětivá je nízká vzdušná vlhkost, tzn. buď za mrazu nebo za slunečného dne. Důležité je přizpůsobit

materiál, který se sklídí pro uskladnění. V průběhu sklizení se mezi komodity dostávají i nečistoty, které je potřeba odstranit. Jde zejména o plevely a trávu. Materiál musí nejprve projít čističkou, která odseparuje případné nečistoty. V další fázi se musí zkontrolovat vlhkost komodit a pokud splňuje podmínky tak se mohou uskladnit. Naopak pokud je vlhkost vyšší, musí projít materiál sušičkou a teprve poté se může uskladnit. Podnik vybavený skladovým zázemím není závislý na okamžitém prodeji produkce a může vyčkat období, kdy ceny produkce rostou, například v zimním období. Obchod je ale nevyzpytatelný. Menší zemědělci, kteří nedisponují velkokapacitními sklady jsou nuceni prodávat komodity přímo po sklizni. Často tak přicházejí o možnost prodat zboží za vyšší ceny. Naopak ale nemají náklady na skladování komodit. Pokud se tedy cena zvýší, je výhodné komodity skladovat. Může ale nastat případ, kdy okamžitý prodej po sklizni je mnohem výhodnější než vyčkávání na lepší cenu.

3.1.4 Zaměstnanci a organizační struktura zaměstnanců

V současnosti zaměstnávají firmy, které tvoří koncern celkem 113 pracovníků, z toho firma KOBZ s.r.o. zaměstnává 19 pracovníků. Počet pracovníků se za poslední tři roky v jednotlivých firmách relativně nezměnil. Noví zaměstnanci se přibírají především na základě doporučení. Následně probíhá krátký pohovor, kde se zájemci sdělí podmínky, za kterých bude ve firmě pracovat, tzn. seznámí se s firmou, jaké bude mít pracovní povinnosti, jaká bude jeho hodinová mzda či fixní mzda, jaké jsou příplatky za přesčasy, jaké mu budou poskytovány benefity apod. Smlouvy se uzavírají buď na dobu neurčitou nebo na dobu určitou. Nově přichozí zaměstnanci pracují s tří měsíční zkušební lhůtou, ve které sám nový pracovník či zaměstnavatel může bez udání jakýchkoli důvodů ukončit pracovní poměr. Po třech měsících, kdy uběhne zkušební doba se případná výpověď uzavírá dohodou. Obě strany se dohodnou, s tím, že zaměstnanec může odejít okamžitě či po uplynutí výpovědní doby. Může také dojít k situaci, kdy zaměstnanec hrubě poruší pracovní kázeň a zaměstnavatel může okamžitě ukončit pracovní poměr. Smlouva na dobu neurčitou se uzavírá v případě, že je zaručena celoroční práce, zejména u výroby pelet. U většiny případů se ale s novými pracovníky uzavírá smlouva na dobu určitou na dobu jednoho roku.

Mzdy jsou vypláceny odlišně, a to dvěma způsoby. Nevýrobním pracovníkům, jako jsou administrativní pracovníci, agronomové apod. se vyplácí fixní mzda plus prémie. Výrobním pracovníkům se mzda vypočítává dle hodinové sazby a podle ceníku prací. Každá práce má své ohodnocení. Z hlediska benefitů, které firma poskytuje svým zaměstnancům, se jedná o následující:

- všichni zaměstnanci dostávají příspěvek na obědy, 55 % z celkové částky hradí zaměstnavatel,
- všechny zaměstnané ženy dostávají 1x za rok poukázku do lázní,
- všichni zaměstnanci dostávají na konci roku kapra a nevýrobní pracovníci k tomu kuřata a další drobné výrobky,
- někteří zaměstnanci mají firemní mobilní tarif a firemní mobilní telefony,
- zaměstnanci mají nárok na pět týdnů dovolené,
- zaměstnanci mají možnost využití strojů a zařízení.

3.1.5 Obchodní strategie firmy

Produkty se skladují ve skladech a silech. Společnost Drahotuše zemědělská a.s. společně se spolumajitelem Agrochov Jezernice a.s. vlastní v Klokočí Posklizňovou linku. Další sklady jsou umístěny v areálu firmy Agrochov Jezernice a.s. a v Oseku nad Bečvou v areálu firmy KOBZ s.r.o. se komodity ukládají do jednoho ze zmíněných skladů, podle toho, odkud se sklízí během sklizně. Pokud se sklízí komodita v blízkosti Oseku nad Bečvou, potom se komodita uskladní ve skladu v Oseku nad Bečvou. To samé platí o dalších zmíněných skladech. Pouze v případě, že by došlo k naplnění kapacity jednoho ze skladu a v blízkosti by se sklízela komodita, poté se musí tato komodita dodat do jiného skladu s volnou kapacitou. Skladování jednotlivých komodit je komplikované. Některé produkty se skladovat dají, například obilí. Pro uskladnění takových produktů bývá často nutné zabezpečit řadu podmínek jako stabilní teplotu a vlhkost, hygienické podmínky apod., aby nedošlo ke znehodnocení produkce. Pro zajištění takových podmínek je nutné vybudování velkokapacitních skladů, jejichž výstavba je velice náročná a nákladná. U skladování je velmi důležité provzdušňování materiálu, aby nedošlo k případnému znehodnocení. Firmy z koncernu mají k dispozici v Oseku nad Bečvou betonové sklady, které jsou pro uskladnění komodit optimální. Betonové sklady jsou schopny udržovat stálou teplotu a potřebné klima. Další možnost uskladnění komodit je v plechových silech v Klokočí. Plechové sila mají své nedostatky. Je potřeba, aby se materiál v nich obsažen provzdušňoval a tím se materiál zároveň sušil. Provzdušňování nemůže probíhat, pokud je venku vysoká vzdušná vlhkost. Přivětivá je nízká vzdušná vlhkost, tzn. buď za mrazu nebo za slunečného dne. Důležité je přizpůsobit materiál, který se sklídí pro uskladnění. V průběhu sklizení se mezi komodity dostávají i nečistoty, které je potřeba odstranit. Jde zejména o plevele a trávu. Materiál musí nejprve projít čističkou, která odseparuje případné nečistoty. V další fázi se musí zkontrolovat vlhkost komodit a pokud splňuje podmínky tak se mohou uskladnit. Naopak pokud je vlhkost vyšší, musí projít materiál sušičkou

a teprve poté se může uskladnit. Podnik vybavený skladovým zázemím není závislý na okamžitém prodeji produkce a může vyčkat období, kdy ceny produkce rostou, například v zimním období. Obchod je ale nevyzpytatelný. Menší zemědělci, kteří nedisponují velkokapacitními sklady jsou nuceni prodávat komodity přímo po sklizni. Častokrát tak přicházejí o možnost prodat zboží za vyšší ceny. Naopak ale nemají náklady na skladování komodit. Pokud se tedy cena zvýší, je výhodné komodity skladovat. Může ale nastat případ, kdy okamžitý prodej po sklizni je mnohem výhodnější než vyčkávání na lepší cenu.

Komunikace se zákazníky probíhá formou přímé i nepřímé komunikace. V případě jednání s většími zákazníky se uplatňuje přímá komunikace. Před uzavřením obchodu proběhne osobní schůzka, kde se obě strany dohodnou a vyhotoví kupní smlouvu. V kupní smlouvě se stanoví cena, objem dodaného zboží a další podmínky prodeje. V další fázi obchodního vztahu se s těmito zákazníky komunikuje prostřednictvím telefonu či e-mailu. S menšími zákazníky se komunikuje nepřímou formou, a to telefonicky či e-mailem.

Firma KOBZ s.r.o. vynakládá marketingové výdaje pro své zákazníky ve formě reklamních předmětů, vždy na konci každého roku. V roce 2017 se jednalo např. o zavírací nůž, nákupní košík, funkční triko, reflexní přívěsek s karabinou, ručník a mikinu. Všechny tyto předměty byly označeny logem firmy. Loga jednotlivých firem tvořící koncern lze nalézt v příloze číslo 3.

Jednotlivé firmy v koncernu čerpají řadu dotací. Společnosti Agrochov Jezernice a.s. a Drahotuše zemědělská a.s. čerpá dotace na rostlinnou výrobu a společnost Hranicko čerpá dotace mimo jiné i na živočišnou výrobu. Jedná se zejména o následující dotace.

- **LFA** – dotace pro oblasti s přírodními či jinými zvláštními omezeními. Jedná se o dotace na méně úrodnou půdu v nepříznivých oblastech.
- **GREENING** – platba pro zemědělce dodržující zemědělské postupy příznivé pro klima a životní prostředí. Cílem je podpora zemědělských postupů se zaměřením na oblasti klimatu a životního prostředí. Základními postupy jsou diverzifikace plodin, zachování úrodně trvalých travních porostů a zřizování ploch v ekologickém zájmu.
- **SAPS** – jednotná platba na plochu. Tyto dotace se týkají veškeré zemědělské půdy, ať už orné půdy, úhoru, travního porostu, trvalého travního porostu, vinic, chmelnic, sadů, školek, rychle rostoucích dřevin či zalesněné půdy.
- **PVP** – přechodné vnitrostátní podpory. Jedná se o doplňkové platby poskytované k Jednotné platbě na plochu (SAPS).

- **PGRLF** – podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond. Hlavní činností je poskytování podpor formou dotací úroků z komerčních úvěrů, finanční podpora pojištění, poskytování záruk, půjček a úvěrů.
- **Dotace na stroje, zařízení, technologie, opravy budov a rekonstrukce budov** – tyto projekty jsou financované z různých zdrojů, např. OPŽP (Operační program Životního prostředí), MAS (Místní akční skupina), OPPIK (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost) či SZIF (Státní zemědělský intervenční fond). Je možné využívat program diverzifikace, což je podpora zaměřená na diverzifikaci činností zemědělských subjektů směrem k nezemědělským činnostem, tzn. z opuštěných a nepoužívaných prostorů, které dříve sloužily pro živočišnou výrobu, vznikají přestavbou dílny či garáže.
- **Ostatní dotace** – na cukrovou řepu, produkci ovoce, zlepšení stájového prostředí, tele mastného typu a krávy.

3.2 Charakteristika mezoprostředí

Marketingové mezoprostředí je tvořeno dodavateli, zákazníky, konkurencí, veřejností a prostředníky. Dodavatelé dodávají podniku materiál, náhradní díly apod. Prostředníci jsou např. marketingové agentury, které zajišťují poradenskou činnost, pomoc při zpracování projektů či dotací. Veřejnost tvoří zaměstnanci a osoby žijící v okolí podniku, dále pak nejrůznější specifické skupiny (sportovní kluby, zájmové svazy) a média (televize, tisk, rozhlas).

3.2.1 Dodavatelé

Společnost KOBZ s.r.o. obchoduje s firmami z celé České republiky. Dodavatelé poskytují především hnojiva, postřiky, náhradní díly a naftu. Největšími dodavateli hnojiv a postřiků jsou firmy MJM Litovel a.s., ALLIUM AGRO s.r.o., NOVUM CZECH s.r.o., AG.FINAL s.r.o. a NAVOS a.s. Předními dodavateli osiv jsou firmy OSEVA, AGRO Brno spol. s r.o. a MORSEVA, spol. s r.o. Náhradní díly dodávají především firmy LUKROM, spol. s r.o., T - AGRO CZ, s.r.o. a naftu dodávají zejména společnosti BAMONAFT a.s. a TRANSCARGO s.r.o.

3.2.2 Zákazníci

Bez zákazníků by firma nemohla existovat. Je proto důležité s nimi udržovat co nejlepší vztahy a snažit se plnit jejich přání a potřeby. Zákazníci společnosti KOBZ s.r.o. a ostatních firem v koncernu jsou jak právnické, tak i fyzické osoby. Tyto osoby požadují službu nebo produkt, který si objednají a firmy v rámci koncernu uspokojují zákaznickovy potřeby. Firmy

jsou schopny poskytnout komplexní služby. V rámci koncernu se užívají všechny složky jednotlivých podniků. Například hnojivo a osivo zákazníkovi dodá společnost KOBZ s.r.o., přípravu půdy zákazníkovi provedou stroje a pracovníci společnosti Hranicko a.s., samotný postřik vykoná společnost Agrochov Jezernice a.s. a na základě vytvořené zakázky se mu jednotlivé pracovní úkony a použité materiály účtují.

Největšími zákazníky jsou přirozeně ti, kteří nakupují od firmy komodity. Obchody s těmito zákazníky má na starosti jednatel společnosti pan Zdeněk Kotík, který s těmito zákazníky sepiše kupní smlouvu, ve které se stanoví všechny specifické podmínky, aby se předešlo případným problémům. Od obchodních podmínek se odvíjí samotná prodejní cena.

V případě sjednávání nájemních smluv se smlouvy nechávají upravovat prostřednictvím služeb právníka. Smlouvy se vytváří tak, aby byly oboustranně výhodné. Příkladem takto upravené smlouvy pomocí právníka, je obchod s nadnárodní společností SKANSKA a.s., kdy tato firma požaduje uskladnění jejich zboží a materiálu v areálu firmy KOBZ s.r.o. Ve smlouvě je zakomponováno, že po uplynutí určité doby, například po pěti letech jimi poškozené vnitřní komunikace, které poškodili užíváním nadměrnou technikou, kterou naváželi, uskladňovali a vyváželi materiál, musí tuto komunikaci opravit.

3.2.3 Konkurence

Zemědělci v České republice na rozdíl od zemědělců v ostatních evropských státech obhospodařují mnohem větší výměry půdy. I proto jsou mnohem více čeští zemědělci závislí na dotacích než zemědělci v okolních zemích, kde nebyla tradice rodinných zemědělských podniků poznamenána násilnou kolektivizací. Nebýt dotací, jen těžko by mohli čeští zemědělci konkurovat dotovaným zemědělcům ze zahraničí. V České republice odvětví zemědělství působí zhruba 45 tisíc fyzických osob, 4 tisíce právnických osob a 500 družstev. Zatímco fyzické osoby hospodaří na přibližně 30 % zemědělské půdy, právnické osoby obdělávají zbylých 70 %. Více se zemědělské podniky zaměřují na rostlinnou výrobu, zatímco živočišná výroba upadá (Investiční web, 2017).

Konkurencí firmy KOBZ s.r.o. mohou být velké společnosti, které figurují v odvětví zemědělství v České republice. Může se jednat např. o AGROFERT, a.s., LUKROM, spol. s r.o., NAVOS, a.s. apod.

3.2.4 Veřejnost

Svou činností firma ovlivňuje, určitým způsobem omezuje a zasahuje do obcí. Firma se snaží, aby svou činností obce určitým způsobem nijak nepoškozovala. Pokud obce potřebují

pomoci s určitou činností, se kterou jim firma může pomoci, tak tímto způsobem učiní. Zároveň platí i opačná situace, kdy obec vychází firmě vstříc. Pro veřejnost se každý pátý rok pořádají dožínky. Poslední dožínky proběhly v roce 2014, další se chystají v roce 2019. Myšlenkou pořádání dožínky je poděkování lidem za to, že chápou činnosti, které firma vyvíjí. Jedná se o takové činnosti jako je zvýšený provoz strojů po obci, během období žní dochází k větší prašnosti anebo zvětšený nepořádek na komunikacích.

Firma ve značné míře podporuje finančními i nefinančními dary nejrozličnější projekty. Jedná se o podporu neziskových organizací a spolků. Finanční pomoc tak směřuje například pro osoby se zdravotním postižením či na hipoterapii, což je fyzioterapeutická metoda využívající jako pomůcku speciálně připraveného koně. Firma individuálně a velice pečlivě vybírá, na které projekty finanční pomoc poputuje. Jde o to, aby se peníze dostaly do správných rukou a byly využity na účely, pro které byly organizace a spolky založeny. Dále firma podporuje dobrovolné hasiče a myslivecké spolky, pro které zajišťuje hmotné dary, které spolky využívají při konání různých akcí (např. hasičský ples, myslivecký ples, myslivecké dny apod.).

Významné jsou nejenom vztahy s veřejností, ale také vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci. Vztahy mezi pracovníky ve firmě jsou dobré. Přesto je potřeba o tyto dobré vztahy pečovat a udržovat je, proto firma každoročně pořádá mimopracovní akce, které vedou ke stmelení a zlepšení neformálních vztahů mezi pracovníky. Každoročně se v letním období pořádají menší dožínky pořádané pouze pro zaměstnance. Tato akce se pořádá na oslavu ukončení žní. Koncem roku se také mohou zaměstnanci těšit na vánoční večírek.

3.2.5 Prostředníci

V současnosti firma KOBZ s.r.o. nakupuje přibližně 80 % produktů od zprostředkovatele a 20 % produktů přímo od výrobce. Skladování komodit a ostatních produktů si firma zabezpečuje sama. Dopravu komodit k zákazníkům se zabezpečuje prostřednictvím smluv. Co se týče finanční stránky a investic, tak firma využívá dotace a jiné podporné programy. Důležité je také pro firmu pojištění budov, strojů a zařízení potřebné k výkonu práce v odvětví zemědělství.

3.3 Analýza makroprostředí

Marketingové makroprostředí tvoří společenské síly, které působí na všechny účastníky v okolí podniku (zákazníky, konkurenci, dodavatele, veřejnost, prostředníky), ale i na samotný podnik. Tyto síly stojí mimo kontrolu podniku, tzn. že jsou neovladatelné. Makroprostředí podniku vytváří určité klima pro podnikání, jemuž je třeba se přizpůsobit. Makroprostředí tvoří

ekonomické, technologické, přírodní, politicko-právní, geografické a demografické prostředí (Lošťáková, 2005).

Zemědělství je oblast, která je usměrňována prostřednictvím státních zásahů, kvót, dotační politiky apod. tak, aby byl umožněn další rozvoj a byla udržena konkurenceschopnost zemědělských výrobců v mezinárodním prostředí. Státní zásahy upravují fungování trhu a ovlivňují tvorbu cen (Dvořáková, 2017).

3.3.1 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je ovlivněno faktory především vývojem inflace, nezaměstnaností, vývojem kurzu měn, úvěrovými podmínkami, daňovým zatížením, úrokovými sazbami apod. (Lošťáková, 2005).

V roce 2017 zemědělská produkce meziročně vzrostla o 1,8 % na 129,3 miliardy korun. O rok dříve vzrostla rostlinná produkce o 3,5 % na 77,3 miliard korun. Nejvyšší nárůst byl u kukuřice na zrna. Živočišná produkce se snížila o 0,2 % na 46,3 miliard korun, hlavně kvůli poklesu cen mléka, drůbeže a vajec. Odhadovaný objem vyplacených dotací na výrobu se meziročně se zvýšil o 3,4 % na 30,8 miliardy korun (ČSÚ, 2017).

Důležitým ukazatelem je podíl odvětví na HDP. Podíl zemědělství na tvorbě HDP je v České republice relativně nízký. Hodnota se v roce 2016 pohybovala kolem 2,5 %. Vyšší podíl zemědělství je dosažen v zemích jižní oblasti Evropské unie. Tato nevyváženost, která je způsobena rozdílnými přírodními podmínkami a specifiky daných oblastí představuje příčinu sporů v oblasti zemědělské politiky v rámci Evropské unie (Dvořáková, 2017).

Méně důležitým ukazatelem ekonomického prostředí, který by měla firma sledovat je vývoj kurzu měn. Dosud firma sice obchodovala se zahraničními subjekty, ale platba probíhala v české koruně. Nicméně může nastat situace, kdy budou chtít zahraniční subjekty obchodovat v cizí měně.

3.3.2 Demografické prostředí

Na business trhu jsou rozhodující kritéria pro výběr dodavatele necenového charakteru. Business partneři preferují zejména kvalitu a spolehlivost, protože se cena dá prostřednictvím vyjednávání změnit. Je proto důležité, aby společnost sledovala aktuální preference na business trhu a snažila se eventuálním změnám v postojích subjektů vůči ní přizpůsobit.

Firma musí také sledovat, kolik je na trhu dalších subjektů, konkurentů, v jakém oboru působí, v jakých krajích sídlí a jak jsou velké. Firma může vyhledávat regionální data

z Olomouckého kraje, kde působí, ale takový způsob nemá příliš smysl, protože firma působí téměř po celé České republice i v zahraničí. Tabulka 3.1 ukazuje celkový přehled ekonomických subjektů v České republice z roku 2018. Firma si tak může udělat přehled o tom, kolik je v České republice subjektů, konkurentů a odběratelů.

Ekonomické subjekty k 31.3.2018	
počet ekonomických subjektů celkem	2 857 542
z toho podle právní formy:	
fyzické osoby	1 942 595
právnícké osoby	914 947

Tab. 3.1 Ekonomické subjekty

Zdroj: ČSÚ (2018, autorem upraveno)

Nadcházející tabulka 3.2 zachycuje rozdělení ekonomické subjekty dle územního členění v jednotlivých krajích České republiky. Regionální struktura je dále rozdělena na právnícké osoby, fyzické osoby a ostatní subjekty. Z tabulky je patrné, že největší počet ekonomických subjektů se nachází v hlavním městě Praha.

Ekonomické subjekty podle územního členění k 31.3.2018				
	právnícké osoby	fyzické osoby	ostatní	celkem
Hlavní město Praha	233 597	306 326	70 569	610 492
Středočeský kraj	40 121	254 737	43 215	338 073
Jihočeský kraj	18 044	121 172	25 981	165 197
Plzeňský kraj	17 972	103 941	23 953	145 866
Karlovarský kraj	10 629	52 890	11 898	75 417
Ústecký kraj	21 316	127 489	26 085	174 890
Liberecký kraj	13 442	90 107	14 477	118 026
Královehradecký kraj	15 455	104 118	19 829	139 402
Pardubický kraj	13 618	88 646	18 166	120 430
Vysočina	10 525	85 382	17 484	113 391
Jihomoravský kraj	60 816	212 497	42 563	315 876
Olomoucký kraj	17 135	104 914	20 492	142 541
Zlínský kraj	17 331	106 934	18 584	142 849
Moravskoslezský kraj	37 703	183 442	33 947	255 092
celkem	527 704	1 942 595	387 243	2 857 542

Tab. 3.2 Ekonomické subjekty dle územního členění

zdroj: ČSÚ (2018, autorem upraveno)

Zemědělství patří v české ekonomice k odvětvím, kde mají zaměstnanci větší věkový průměr a dlouhodobě trpí úbytkem zájmu ze strany mladých lidí (Budoucnost profesí, 2016). V odvětví zemědělství bylo v roce 2016 v České republice zaměstnáno přibližně sto tisíc lidí, což představuje zhruba 1,9 % průběžného obyvatelstva (Dvořáková, 2017). Podíl

pracovníků do 30 let se snížil na polovinu, naopak podíl pracovníků starších 60 let se za posledních 10 let od roku 2016 o polovinu zvýšil. Více než dvě pětiny pracovníků jsou starší 50 let. Věkový průměr odvětví poklesne kvůli přirozeným odchodům, kdy místa uvolněná staršími pracovníky již nebudou obsazována (Budoucnost profesí, 2016).

Zemědělství je vnímáno jako odvětví s relativně nižší perspektivou uplatnění. Celková nezaměstnanost by ale měla do roku 2020 poklesnout (Budoucnost profesí, 2016).

3.3.3 Přírodní prostředí

Vliv činnosti firem je potřeba si uvědomovat kvůli nenávratnosti některých škodlivých zásahů do přírodního prostředí a možného blízkého vyčerpání přírodních zdrojů (Zamazalová, 2009).

Významným faktorem v odvětví zemědělství jsou klimatické podmínky. Úspěšnost zemědělství je na těchto podmínkách přímo úměrně závislá (Kozel, 2006). Klimatická rizika jsou způsobena nepříznivým vývojem počasí, zejména sucho, nadměrné srážky a teploty pod bodem mrazu v průběhu vegetačního období, který může vést až ke vzniku živelných pohrom, jako jsou povodně, rozsáhlé požáry apod. (Dvořáková, 2017). Dopady změny klimatu na zemědělskou produkci jsou spojeny s dopady na lidské blaho. Změny výnosů plodin ovlivní ceny plodin a změna klimatu vede k dalšímu zvýšení cen plodin. Klimatické změny mohou mít dopad na výnos plodin, úrodnost půdy, riziko eroze a kvalitu vody (Lorenzová, Frélichová, Nelson a Vačkář, 2013). Zemědělství má na jedné straně vinu za změny, ale jednak je také "obětí" těchto změn na straně druhé. Tento sektor je zodpovědný za asi třetinu emisí skleníkových plynů jako (Sadowski, Baer-Nawrocka, 2018).

Rostliny a zvířata mohou být ohrožena nejružnějšími nákazami, nežádoucími genetickými mutacemi apod. Všechna tato rizika mohou vést do úplného zničení zemědělské produkce. Prevence těchto rizik a zajištění se proto těmto rizikům jsou velmi obtížné a mnohdy také velice nákladné (Dvořáková, 2017).

3.3.4 Politicko-právní prostředí

Firma KOBZ s.r.o. se během své podnikatelské činnosti řídí mnoha právními normami. Mezi ně patří především Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o dani z příjmů, Zákon o dani silniční, Zákon o dani z nemovitých věcí, Zákon o dani z nabytí nemovitých věcí. Jelikož funguje firma KOBZ s.r.o. jako velkoobchod a prodává zboží podléhá od 1.března 2017 Elektronické evidenci tržeb (EET).

Většina zemí používá určitou formu **dotací**, aby chránili své zemědělství. Zemědělství je jedním z těch hospodářských odvětví, ve kterých jsou dotace nejrozšířenější. Zemědělské dotace jsou zásadním aspektem zemědělství a hrají důležitou roli v mezinárodním obchodu. Jsou zvažovány nejúčinnějším mechanismem pro urychlení růstu zemědělského odvětví (Vozárová a Kotulič, 2016). Problémem je zacílení a efektivnost dotací. Nerozumně provedená dotační politika může narušit tržní prostředí natolik, že povede k nadprodukci, která není z dlouhodobého hlediska udržitelná. Cílem Evropské unie je zaměřit dotace nikoliv kvantitativně, ale kvalitativně v rámci různých účelově zaměřených programů. Na rozdíl od kvantity je kvalita ale obtížněji měřitelná a ověřitelná (Dvořáková, 2017).

V České republice jsou prováděny Kontroly podmíněnosti, tzv. Cross Compliance. Vyplácení přímých podpor a dalších vybraných dotací "podmíněno" plněním standardů udržování půdy v dobrém zemědělském a environmentálním stavu a dodržování povinných požadavků na hospodaření. V případě, že žadatel o dotace tyto podmínky v průběhu daného roku nedodrží, může být snížena nebo v krajním případě neposkytnuta výplata vybraných podpor. Formu a metodu kontroly plnění požadavků a standardů si každá země v Evropské unii stanovuje sama, dle národních specifik. Podmínky jsou nastaveny tak, aby v maximální míře zajistily šetrné obhospodařování sklonitých pozemků a jejich ochranu před nadměrnou erozí. Na takových pozemcích je důležité celoročně zajistit rostlinný pokryv, především v době po sklizni a mimo vegetaci. Podpořeny jsou aplikace tuhých statkových hnojiv a kompostu, neboť biologicky aktivní půda s dostatečným obsahem organické hmoty dokáže přiměřeně odolávat vodní erozi a snižovat rizika s ní spjatá (Ministerstvo zemědělství, 2017).

3.3.5 Technologické prostředí

Velmi významnou a perspektivní oblast představuje nepotravinářské zpracování zemědělské produkce. Zemědělská produkce představuje obnovitelné zdroje, které mohou být vstupem do řady druhů výrob např. v energetickém a chemickém průmyslu. Vzhledem k perspektivám uvedeného způsobu využití zemědělské produkce je zapotřebí investovat do rozvoje nových technologií, které umožní širší mimopotravinářské využití zemědělské produkce (Dvořáková, 2017).

Moderní technologie a inovativní postupy začínají stále více hrát klíčovou roli i v zemědělství. Moderní zemědělská výroba využívá širokou škálu zemědělské mechanizace, která zrychluje pracovní proces, zvyšuje efektivnost výroby a přináší výrazné úspory pracovních sil. Údržba a úprava strojů se dříve prováděla přímo ve firmách, dnes je potřeba využívat autorizované servisy, které mají k dispozici moderní softwary, které umožní vyhledat

chybové kódy ze strojů, které nejsou schopny firmy samostatně opravit. Ceny strojů jsou dnes na úplně jiné úrovni než v minulosti, kdy už přestává být nákup těchto strojů rentabilní.

Firma získala od 1.7.2017 certifikaci dle systému ISCC. Jedná se o první uznané certifikační schéma pro trvalou udržitelnost produkce a emise skleníkových plynů. Týká se produkce všech druhů energeticky využitelné biomasy. Záměrem je transformovat požadavky EU předpisů pro potřeby certifikace.

V rámci technologického prostředí je také důležité pro firmu sledovat vývoj dopravní infrastruktury, a to z důvodu logistiky produktů, které se nejenom vyvážejí z firmy ale i dováží do firmy.

3.3.6 Geografické prostředí

Zemědělský půdní fond tvoří zemědělsky obhospodařované pozemky jako je orná půda, chmelnice, vinice, ovocné sady, zahrady a trvalé travní porosty (louky a pastviny). Podíl zemědělské půdy na celkové rozloze půdního fondu v České republice činí zhruba 53 %, přičemž orná půda tvoří 38 % z celkové výměry půdního fondu. Zemědělský půdní fond se nachází v členitých půdně klimatických podmínkách, což odpovídá poloze České republiky jako prameniště mnoha toků, pohoří, ale i současně rozsáhlých nížin. Tyto přírodní podmínky navazují na extrémní jevy v krajině jako jsou povodně či dlouhodobé sucho (Ministerstvo zemědělství, 2015).

4 Metodika shromažďování dat

Obsahem této kapitoly je způsob, jakým byly shromážděny data. V rámci této kapitoly je popsána přípravná etapa a realizační etapa.

4.1 Přípravná etapa

Přípravná etapa je zaměřena na definování problémů, cíle výzkumu, plán marketingového výzkumu a časový harmonogram.

4.1.1 Definice problému

Základním výzkumným problémem je skutečnost, že má firma nedostatečný přehled o složení stávajících zákazníků. Dále schází nápady na rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky. Pro rozvíjení vztahů se zákazníky je potřeba prohlubovat aktivity vyvíjené vůči zákazníkům v rámci CRM.

4.1.2 Cíl výzkumu

CRM systém by měl zjednodušit a zrychlit přenos informací od zákazníků do vnitropodnikového prostředí a tím poskytnout snazší přístup k informacím pro zaměstnance. Cílem výzkumu je především určení portfolia zákazníků na základě provedení interní analýzy. Analýzou se rozdělí zákazníci do jednotlivých skupin dle analýzy ABC podle jejich podílu na celkových tržbách firmy. Na základě výzkumu byly poté jednotlivé skupiny dále charakterizovány.

4.1.3 Plán marketingového výzkumu

Pro marketingový výzkum byl uplatněn deskriptivní typ výzkumu, neboť cílem výzkumu je popsat aktuální stav zákaznického portfolia firmy. Z hlediska závislosti se jednalo o informace nezávislé na sobě, neboť je zjišťován počet zákazníků. Z hlediska času to byly informace stavové, informace se týkají konkrétního období. Podle charakteru jevu to byly informace kvantitativního charakteru, informace jsou přesně měřitelné. Z hlediska zdrojů to byly především informace sekundární, zjištěné dříve za jiným účelem, které bývají k dispozici rychleji a bývají méně nákladné než primární zdroje informací (Kozel, 2006). Sekundární informace se čerpaly z interních záznamů firmy, konkrétně z vystavených faktur. Data byly poskytnuté za roky 2015, 2016 a 2017.

4.1.4 Časový harmonogram

Časový harmonogram zobrazuje jednotlivé činnosti a k nim přiřazené měsíce v letech 2017 a 2018, ve kterých se uváděné činnosti prováděly.

činnost	měsíc				
	prosinec 17	leden 18	únor 18	březen 18	duben 18
teoretická východiska	✓				
charakteristika firmy		✓			
metodika sběru dat			✓		
sběr dat				✓	
zpracování dat				✓	
analýza dat					✓
návrhy a doporučení					✓
závěr					✓
odevzdání práce					✓

Tab. 4.1 Časový harmonogram

4.1.5 Rozpočet

Jelikož byly veškeré materiály potřebné k analýze pořízeny v elektronické podobě a nebyla potřeba mít materiály v tištěné podobě, nevznikly žádné finanční náklady.

4.2 Realizační etapa

Veškerá data potřebná k analýze byla zpracována prostřednictvím procesoru Microsoft Excel a následně analyzována v procesoru IBM SPSS Statistics 25. Data byly poskytnuty z firemního ekonomického systému. Tento systém poskytuje náhled na informace o odběratelích, dále jak se jednotliví zákazníci podíleli na ročních tržbách firmy, předmět obchodu, kolik odběrů jednotliví zákazníci provedli za daný rok. K potřebám výzkumu bylo k dispozici celkem 7 471 vystavených faktur. Ze systému byly data uloženy do poznámkového bloku. Samotné zpracování bylo velice zdlouhavé, protože data z poznámkového bloku neumožňovaly přenos do procesoru Microsoft Excel a nebyl možnost tak tak získat výstup ve smysluplné matici. Data se tak musela v procesoru Microsoft Excel náležitě upravit a dále vytvořit datovou matici potřebnou pro analýzu prostřednictvím procesoru IBM SPSS Statistics 25. Následně byla provedena ABC analýza zákazníků firmy KOBZ s.r.o. Prvním krokem pro provedení této analýzy bylo získání přehledu tržeb jednotlivých zákazníků. Celkový počet zákazníků za období od roku 2015-2017 bylo 191. Následně se sestupně seřadili jednotliví zákazníci podle výše jejich podílu na celkových tržbách firmy a poté byly provedeny kumulativní součty podílů jednotlivých zákazníků na tržbách za sledovaná období. Podle Paretova pravidla 20/80 byli zákazníci rozděleni do skupiny A podle 80% podílu na celkových tržbách firmy, do skupiny B

podle 15% podílu na celkových tržbách firmy a do skupiny C spadali zákazníci, kteří se na celkových tržbách firmy podíleli 5 %. Výstupem analýzy pak byly tabulky, grafy, statistiky (absolutní hodnoty, relativní hodnoty, maxima, minima, mediány, směrodatné odchylky, střední hodnoty, rozptyly) a statistické testování.

Ke statistickému testování byly využity testy ANOVA, Spearmanův korelační koeficient a Chí-kvadrát test dobré shody. Testování statistických hypotéz mělo při testování za cíl přijmout nebo zamítnout hypotézy při použití jednotlivých testů. Proto bylo nejprve nutné stanovit k nulovým hypotézám H_0 alternativní hypotézu H_1 , dále zvolit hladinu významnosti α , provést statistické měření a následně o nulové hypotéze rozhodnout. Hladina významnosti α , která představuje pravděpodobnost, že bude zamítnuta správná hypotéza, byla stanovena na standardních 0,05 (tedy 5% možnost chyby) (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004).

Analýza rozptylu **ANOVA** zkoumá závislost intervalové či poměrové proměnné X na nominální proměnné A , která má alespoň dvě varianty. Proměnná A se nazývá faktor a její varianty se nazývají úrovně faktoru. Závislost X na A se projevuje tím, že existuje statisticky významný rozdíl v průměrech proměnné X v náhodných výběrech, které vznikly tříděním podle variant proměnné A (Budíková, 2010).

Chí-kvadrát test je určen k testování rozdílů mezi četnostmi výskytu v určitých kategoriích. Dá se říci, že se tento test využívá k porovnání, zda poměr počtu výskytů jedné hodnoty a počtu výskytů druhé hodnoty je náhodný nebo není. Statistický výpočet je založen na rozdílech mezi očekávanými četnostmi a četnostmi reálně zjištěnými (Chromý, 2014).

Spearmanův koeficient korelace zjišťuje sílu korelačního vztahu. Pro účely diplomové práce je užitečnější, protože byla korelace nelineární. Hodnota samotného koeficientu se pohybuje v rozmezí mezi -1 a 1. V případě, že se jedná o dokonalou korelaci, je hodnota Spearmanova koeficientu rovna 1. V případě, že se jedná o dokonalou zápornou korelaci, je hodnota rovna -1. Poté je nulový vztah mezi proměnnými vyjádřen hodnotou 0 (Chromý, 2014). Na obrázku 4.2 lze vidět interpretaci hodnot korelačního koeficientu.

hodnota korelace	interpretace souvislostí
0,01 - 0,09	triviální, žádná
0,10 - 0,29	nízká až střední
0,30 - 0,49	střední až podstatná
0,50 - 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 - 0,89	velmi silná
0,90 - 0,99	téměř perfektní

Tab. 4.2 Interpretace hodnot korelačního koeficientu
Zdroj: De Vaus, 2002

5 Analýza zákazníků firmy

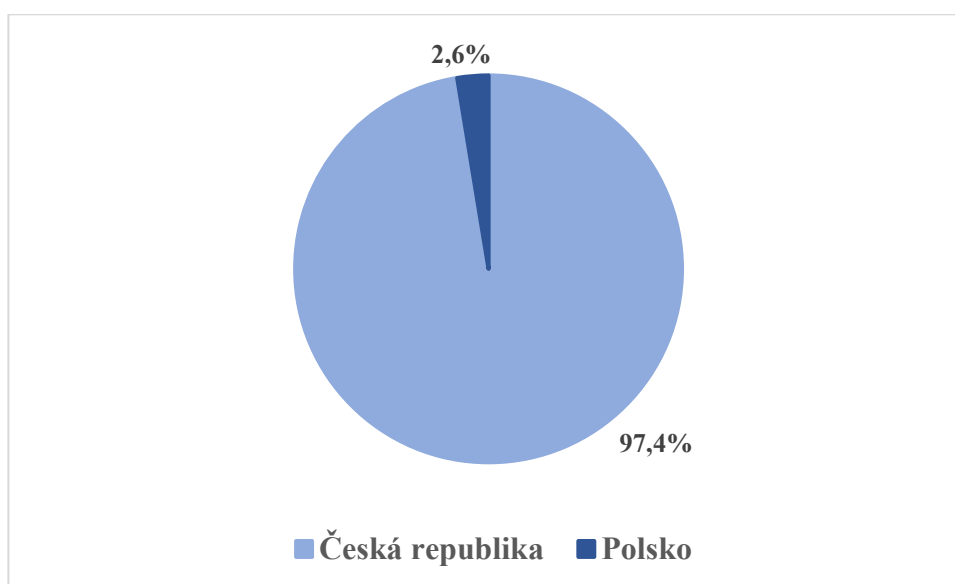
Následující kapitola obsahuje analýzu zákazníků firmy KOBZ s.r.o. Z poskytnutých dat byly zjišťovány charakteristiky jednotlivých zákazníků. Na základě informací týkajících se geografické působnosti, formy podnikání a oboru jejich činnosti byl vytvořen profil zákazníků. Dále byla provedena analýza ABC, na jejíž základě byli zákazníci rozděleni do skupin podle významnosti pro danou firmu. Předmětem této kapitoly jsou také poptávané produkty a služby firmy KOBZ s.r.o. Detailnější výsledky analýzy lze nalézt v příloze číslo 4.

5.1 Profil zákazníků

Profil zákazníků byl vytvořen na základě zjištěných údajů týkajících se geografické působnosti zákazníků, formy podnikání zákazníků a oboru činnosti zákazníků.

5.1.1 Geografická působnost zákazníků

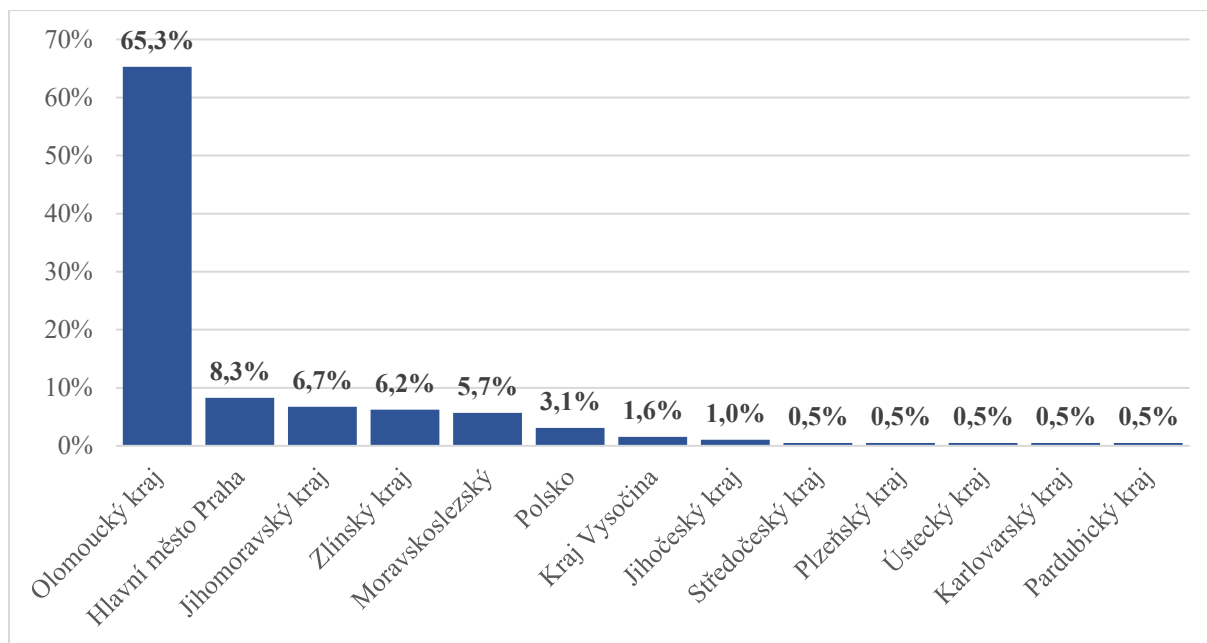
Firma KOBZ s.r.o. za roky 2015, 2016 a 2017 evidovala celkem 191 zákazníků. Z geografického hlediska lze na obrázku 5.1 vidět, že firma obchoduje převážně se zákazníky z České republiky, a to s celkem 97,4 % zákazníky. Ostatních 2,6 % zákazníků sídlí v Polsku. Podrobné výsledky jsou zobrazeny v příloze číslo 4 v tabulce 1.



Obr. 5.1 Podíl zákazníků v zemích

Zákazníci jsou zastoupeni téměř ve všech krajích České republiky vyjma Libereckého kraje a Královehradeckého kraje. Největší počet zákazníků sídlí v Olomouckém kraji. Z celkového počtu 191 zákazníků má sídlo v Olomouckém kraji celkem 65,3 % zákazníků. To, že se nejvíce zákazníků koncentruje v Olomouckém kraji je pravděpodobně dáno i tím, že samotná firma KOBZ s.r.o. sídlí právě v tomto zmíněném kraji. V hlavním městě Praha sídlí

celkem 8,3 % zákazníků, dále pak v Jihomoravském kraji sídlí 6,7 % zákazníků, ve Zlínském kraji má sídlo 6,2 % zákazníků a v Moravskoslezském kraji sídlí 5,7 % zákazníků. Nejméně zákazníků sídlí ve Středočeském kraji, Plzeňském kraji, Ústeckém kraji, Karlovarském kraji a Pardubickém kraji. Podíl zákazníků v jednotlivých regionech lze vidět na obrázku 5.2, podrobné výsledky jsou zobrazeny v příloze číslo 4 v tabulce 2.

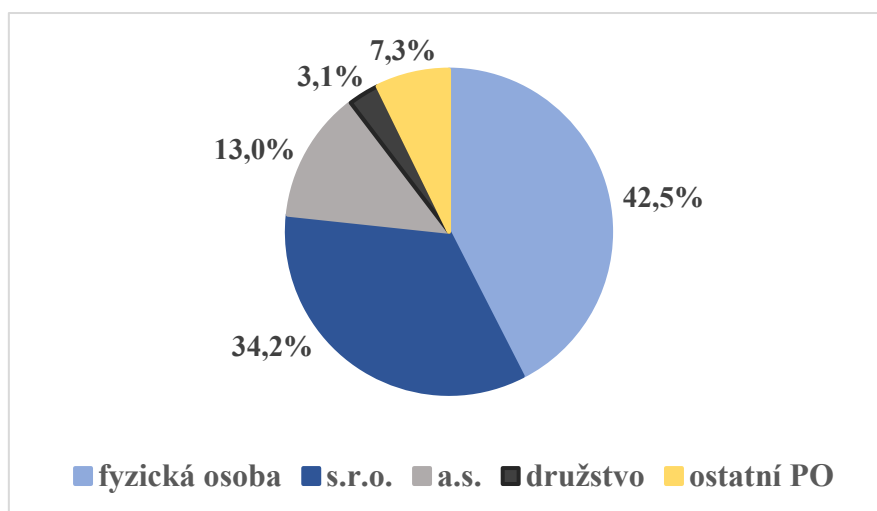


Obr. 5.2 Podíl zákazníků v jednotlivých regionech

5.1.2 Forma podnikání zákazníků

Dále byla zkoumána struktura zákazníků podle typu jejich právní formy. Společnost KOBZ s.r.o. působí na business trhu, proto u této firmy nakoupí běžný spotřebitel pro svou vlastní spotřebu jen zřídka. Téměř ve většině případů se jedná o fyzické či právnické osoby, které nakupují za účelem dalšího podnikání či prodeje.

K zobrazení formy podnikání zákazníků slouží obrázek 5.3. Z výsledků vyplývá, že větší část zákazníků firmy KOBZ s.r.o. jsou právnické osoby. Většina zákazníků jsou právnické osoby (58 %), každopádně podíl fyzických osob je také docela značný (42 %) a firma by neměla tuto skupinu zákazníků opomíjet. Z detailnějšího rozdělení právnických osob lze rozpoznat, že nejpočetnější skupinu právnických osob tvoří společnost s ručením omezením, celkem 34 % zákazníků. Další skupinu tvoří akciové společnosti, celkem 13 % zákazníků. Družstva tvoří 3 % zákazníků. Ostatní právnické osoby představují příspěvkové organizace, spolek, statní podnik a veřejnoprávní právnické osoby (města a obce). Zbýlých 42 % zákazníků tvoří fyzické osoby. Detailnější výsledky jsou zobrazeny v příloze číslo 4 v tabulce 3.

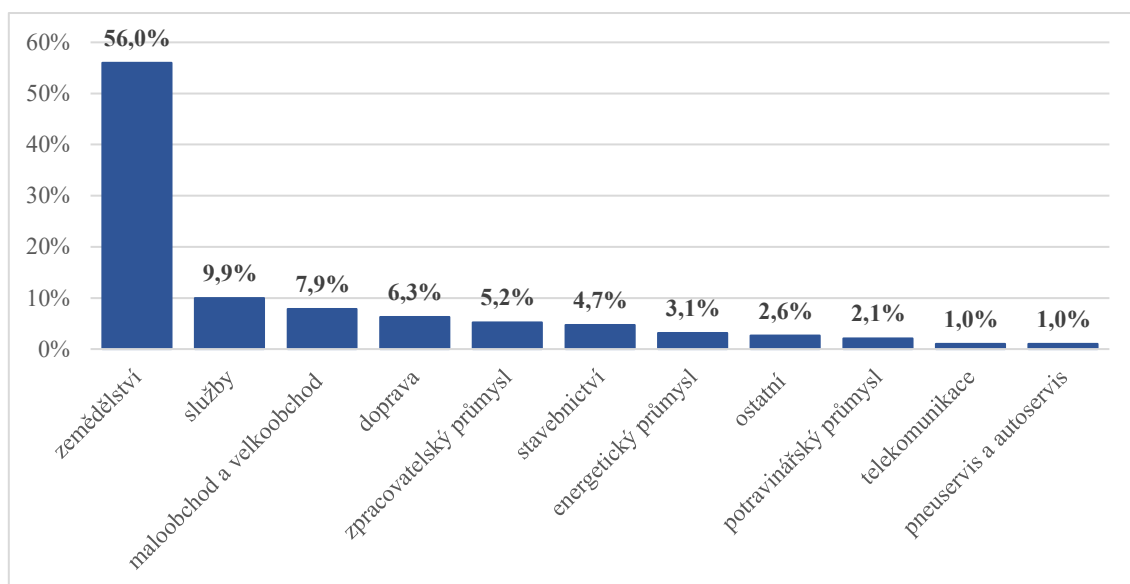


Obr. 5.3 Složení zákazníků dle typu právní formy

5.1.3 Obor činnosti zákazníků

Zákazníci firmy KOBZ s.r.o. byli rozděleni do celkem 11 odvětví, podle jejich obchodní činnosti. Do jedné kategorie byly zařazeny odvětví zemědělství, lesnictví, rybolov, myslivost a údržba zeleně. Dalšími kategoriemi byly stavebnictví, doprava, maloobchod a velkoobchod, energetický průmysl, pneuservis a autoservis a telekomunikace. Do oblasti služeb spadají služby měst a obcí, správa a údržba silnic a komunikací, zemní a výkopové práce, prodej zemědělské techniky, revize a zkoušky elektrických zařízení, elektromontáže, elektroinstalační práce apod. Do zpracovatelského průmyslu byl zařazen strojírenský a dřevařský průmysl, z toho do dřevařského průmyslu bylo zařazeno truhlářství, stolařství a podlahářství. Do potravinářského průmyslu bylo zařazeno i cukrovarnictví. Pod skupinu ostatní spadají činnosti jako recyklace odpadů, realitní činnost, zahradní architektura a krajinářství, vzdělávání a občanská sdružení.

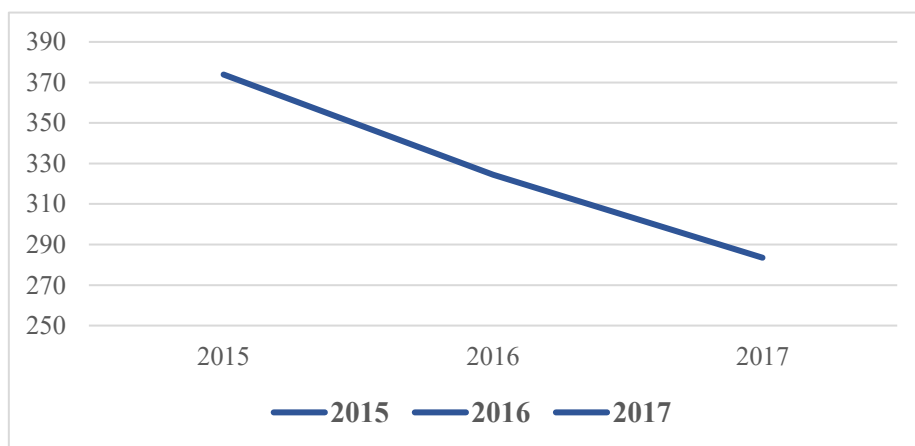
Na obrázku 5.4 lze vidět kategorie činností, na které se zákazníci zaměřují. Celkem 56 % zákazníků působí v odvětví zemědělství, lesnictví, rybolovu, myslivosti a údržby zeleně, z čehož vyplývá největší zastoupení zákazníků z tohoto odvětví. To je dle produktů a služeb nabízených firmou KOBZ s.r.o. zcela pochopitelné. Dalších 9,9 % zákazníků poskytuje služby, 7,9 % zákazníků zprostředkovává maloobchod a velkoobchod, 6,3 % zákazníků působí v dopravě, 5,2 % zákazníků svou činnost zaměřuje na oblast zpracovatelského průmyslu, dalších 4,7 % zákazníků působí ve stavebnictví, 3,1 % zákazníků působí v oblasti energetického průmyslu, ostatní obory činností poskytuje 2,6 % zákazníků, 2,1 % zákazníků spadá do potravinářského průmyslu, telekomunikace poskytuje 1 % zákazníků stejně tak i služby pneuservisů a autoservisů. Detailnější výsledky jsou zobrazeny v příloze číslo 4 v tabulce 4.



Obr. 5.4 Obor činnosti zákazníků

5.2 Vývoj tržeb společnosti

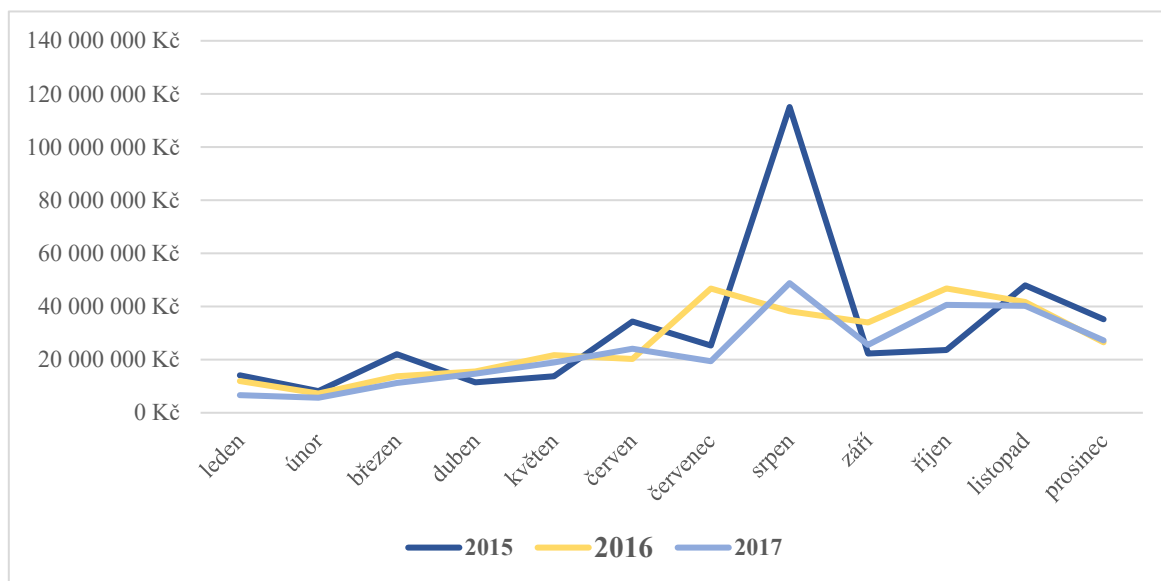
Vývoj tržeb firmy KOBZ s.r.o. v letech 2015-2017 má klesající tendenci. Zatímco v roce 2015 byly tržby ve výši 373,3 mil. Kč, v roce 2016 poklesly na hodnotu 324,3 mil. Kč a v roce 2017 dokonce poklesly tržby až na 283,1 mil. Kč. Za snížení tržeb může zřejmě pokles cen obilovin a nižší úroda na polích. Na obr.5.5 lze vidět vývoj tržeb firmy KOBZ s.r.o. v letech 2015-2017.



Obr. 5.5 Vývoj tržeb v letech 2015-2017 v mil. Kč

Následuje obrázek 5.6, který zachycuje detailnější pohled na tržby v letech 2015, 2016 a 2017 v průběhu jednotlivých měsíců. Obecně je v zimních měsících (prosinec, leden, únor) v odvětví zemědělství mnohem méně práce než v ostatních měsících v roce. Naopak nejvíce výkonů přichází v letních měsících. Proto tržby za prodané produkty či poskytnuté služby

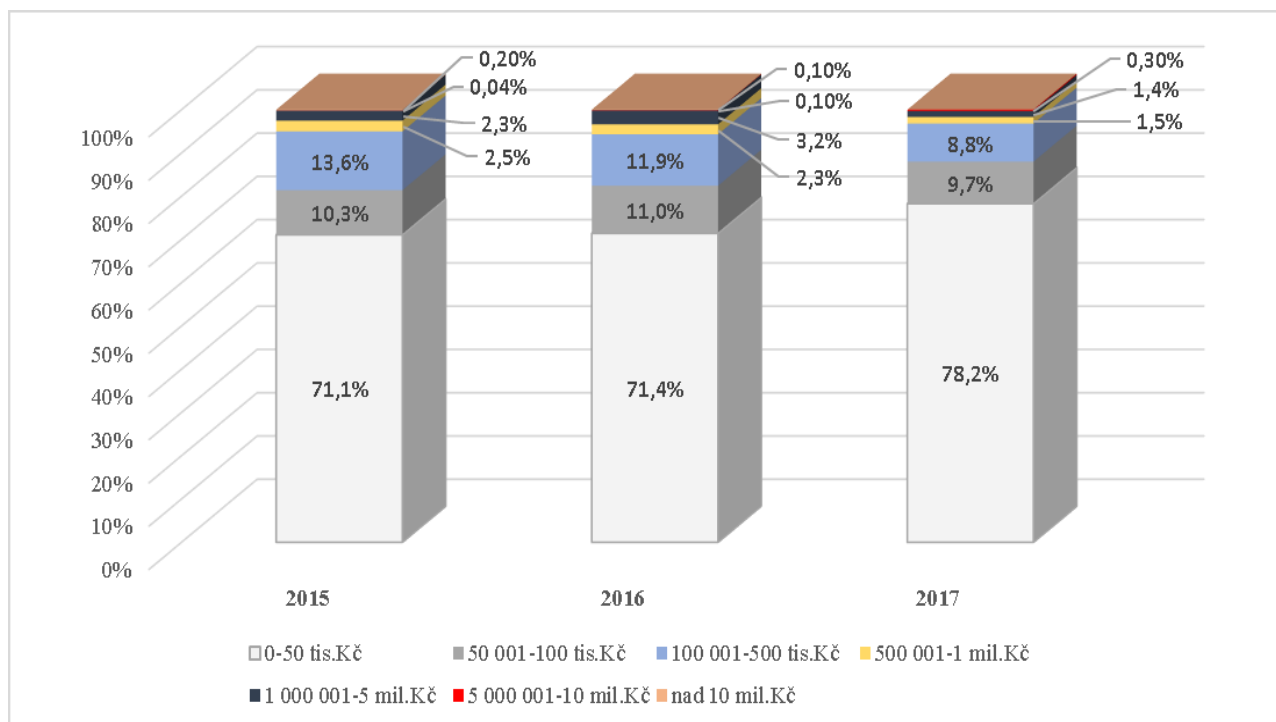
rostou v období od července do září. Zcela nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2015 v měsíci srpen. Detailnější výsledky jsou k dispozici v příloze číslo 4 v tabulce 5 a 6.



Obr. 5.6 Vývoj tržeb v jednotlivých měsících v letech 2015-2017

5.2.1 Tržby za prodané produkty a služby

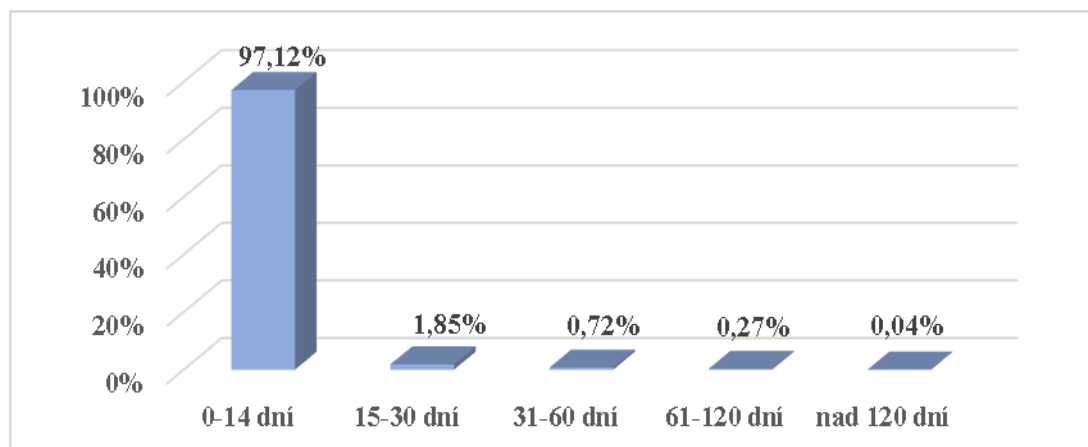
Během sledovaných let 2015-2017 při nákupu produktů a služeb zákazníci nejčastěji utratili v rozmezí od 0-50 tis. Kč. V tomto rozmezí částek zákazníci nejčastěji (32,6 % nákupů) nakoupili naftu a dále pak náhradní díly a využili služeb oprav a servisních prací (30 % z celkových nákupů). V intervalu částek 50 0001-100 tis. Kč zákazníci nejčastěji nakoupili také naftu (23,1 %) a dále postřiky, hnojiva a osiva (30 %). V intervalu 100 001-500 tis. Kč zákazníci nejčastěji nakoupili postřiky, hnojiva a osiva a naftu (24,5 %). V intervalech 500 001-1 mil. Kč a 1 000 001-5 mil. Kč nejvíce nakoupili zákazníci postřiky, hnojiva a osiva (44 %) a dále pak komodity. V intervalech s největšími částkami, tedy od 5 000 001 Kč a výš nejčastěji zákazníci kupovali položky z kategorie komodity. Na obrázku 5.7 lze vidět počty nákupů provedených zákazníky v jednotlivých intervalech částek, které na nákup produktů a služeb vynaložili. Podrobné výsledky jsou zobrazeny v příloze číslo 4 v tabulce 7, 8 a 9.



Obr. 5.7 Částky utracené zákazníci za produkty a služby

5.3 Splatnost

V analýze byla také zkoumána splatnost vystavených faktur za dodané produkty a služby jednotlivých zákazníků. Splatnost závisí na dosavadním průběhu obchodních vztahů se zákazníkem a také na domluvě obou zúčastněných stran. Během let 2015-2017 byly zákazníkům vystaveny faktury s různou dobou splatnosti. Nejkratší doba splatnosti faktury za dodané produkty nebo služby činila 3 dny, zatímco nejdelší doba splatnosti byla 198 dní či dokonce i 282 dní. Zákazníci v drtivé většině případů (95,6 %) spláceli své závazky do 14 dnů od vystavení faktury. Je to obvykle používaná doba splatnosti na business trhu. Vyplývá z toho vysoká solventnost zákazníků, tedy platební schopnost zákazníků splácet své finanční závazky v dohodnutých lhůtách. Možnost splácet své závazky v delších intervalech, tedy nad 14 dnů a výše, již zákazníci využívali mnohem méně. Na obr. 5.8 lze vidět splatnost faktur za zakoupené produkty a služby. Pro snadný přehled byly jednotlivé splatnosti rozděleny do celkem 5 intervalů, neboť datová matice obsahovala celkem 55 různých možností splatností. Detailnější výsledky lze nalézt v příloze číslo 4 v tabulce 12, 13, 14 a 15.



Obr. 5.8 Splatnost faktur za koupené produkty a služby

Byl proveden statistický test **Spearmanův koeficient korelace**, který zjišťuje míru závislosti mezi dvěma statistickými znaky. Byly stanoveny následující hypotézy:

- H_0 : neexistuje závislost mezi danými parametry (Sig. > 0,05)
- H_1 : existuje závislost mezi danými parametry (Sig. < 0,05).

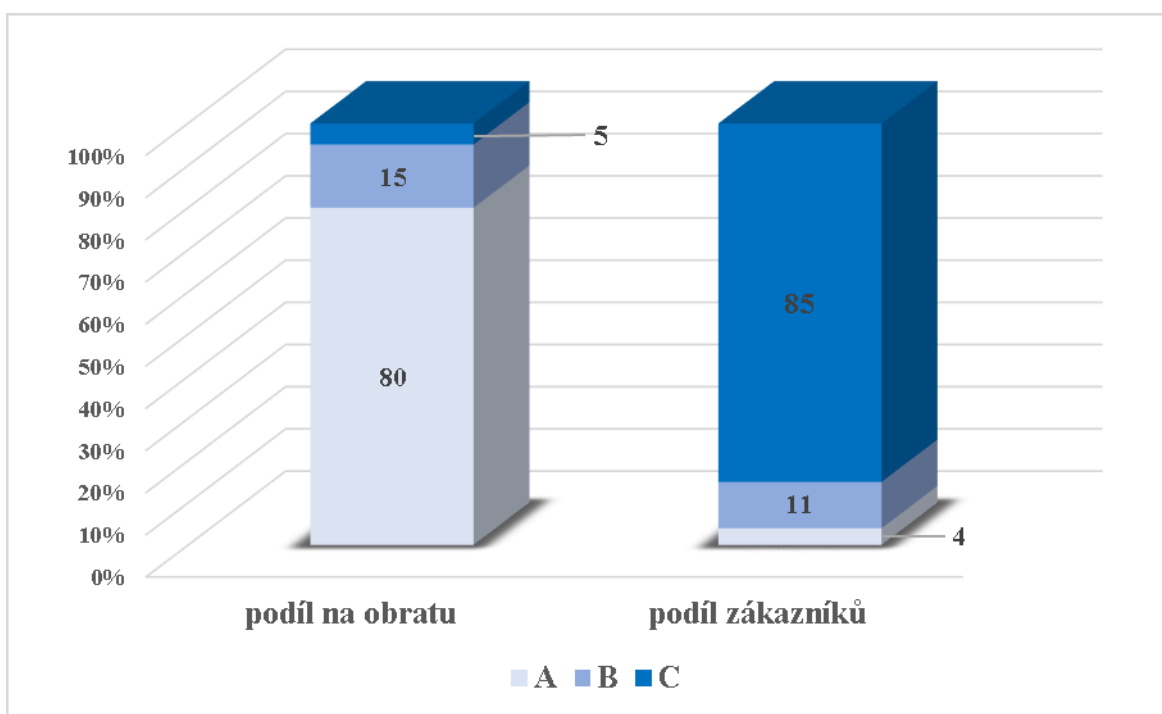
Závislost se testovala mezi splatností faktury a částkou vynaloženou při nákupu produktů a služeb. Spearmanův koeficient korelace je 0,165, což značí velmi nízkou až střední korelaci, p-hodnota pro tento koeficient je 0,000, je tedy menší než 0,05. Aby byl koeficient korelace shledán významný na hladině významnosti 5 %, musela by p-hodnota nabývat menšího čísla, než je 0,05. Byla tedy zjištěna závislost mezi těmito dvěma statistickými znaky. Při splatnostech do 14 dnů od vystavení faktury ve většině případů (74,9 %) zákazníci vynaložili částku od 0-50 tis. Kč. Při splatnosti mezi 15.-30.dnem od vystavení faktury zákazníci v celkem 47,1 % nákupů vynaložili za nákup produktů a služeb částku v rozmezí taktéž od 0-50 tis. Kč. Změna nastává v intervalech splatnosti faktur mezi 31.-120. dnem od vystavení faktury. V tomto případě zákazníci vynaložili částku v intervalu od 100 001 Kč-500 tis. Kč. U delší doby splatnosti více jak 120 dní pak nejčastěji (66,7 %) zákazníci vynaložili za nákup produktů a služeb částku v intervalu od 1 000 001 Kč-5 mil. Kč. Výsledek uvádí tabulka 5.1, detailnější výsledky jsou zobrazeny v příloze číslo 4 v tabulce 10 a 11.

Correlations				
			splatnost faktury	částka
Spearman's rho	splatnost faktury	Correlation Coefficient	1,000	,165**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	7471	7471
	částka	Correlation Coefficient	,165**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	7471	7471
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
b. Footnote				

Tab. 5.1 Výsledky Spearmanova koeficientu korelace mezi danými parametry

5.4 ABC analýza

Pro provedení ABC analýzy byly použity údaje týkající se tržeb jednotlivých zákazníků firmy KOBZ s.r.o. za sledované roky 2015, 2016 a 2017. Nejprve bylo zapotřebí získání přehledu těchto tržeb, které byly realizovány od 191 zákazníků. Následně došlo k sestupnému seřazení jednotlivých zákazníků dle výše jejich podílu na tržbách firmy. Dále byly provedeny kumulativní součty podílů jednotlivých zákazníků na tržbách za sledovaná období. Výsledkem je skládaný sloupcový graf, který lze vidět na obrázku 5.9. Z obrázku 5.9 vyplývá, že skupina zákazníků typu A, tedy nejvýznamnější zákazníci firmy, kteří se na tržbách firmy podíleli osmdesáti procenty tvořilo celkem 4 % zákazníků. Skupinu zákazníků typu B, tedy méně významní zákazníci, s patnácti procentním podílem na tržbách firmy tvořilo 11 % zákazníků. Poslední skupinu zákazníků typu C, tedy nejméně významných, kteří se podíleli na obratu firmy pěti procenty tvořilo celkem 85 % zákazníků. Je více než zřejmé, že má firma většinu svých zákazníků nevýznamných. Firma by měla věnovat svou pozornost především na zákazníky ze skupiny A a B. Detailnější výsledky lze nalézt v příloze číslo 4 v tabulce 16.

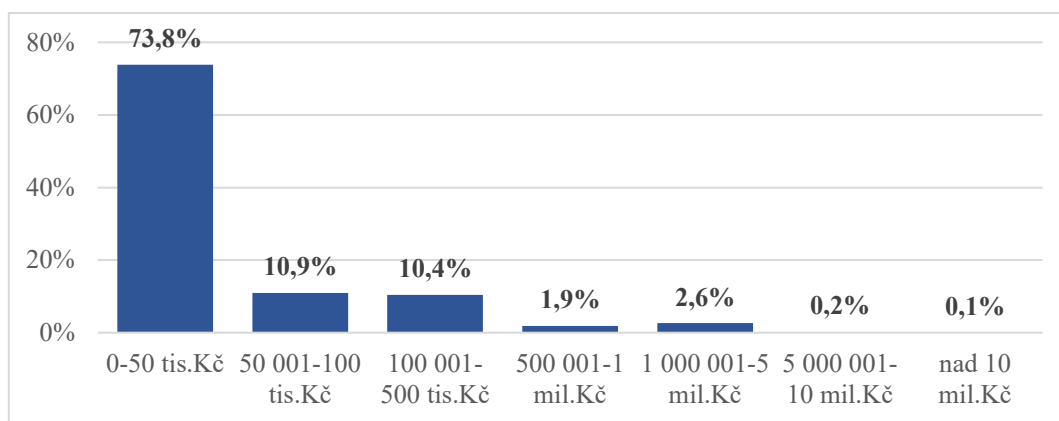


Obr. 5.9 Podíl jednotlivých segmentů zákazníků na obratu firmy

5.4.1 Tržby za prodané produkty a služby dle skupin A, B a C

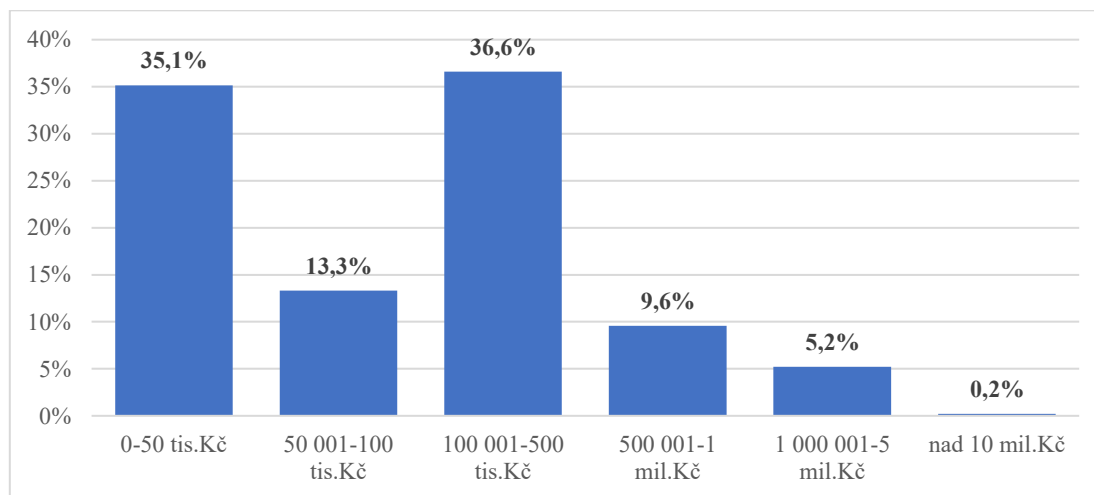
Jednotlivé skupiny zákazníků utratili za produkty a služby od firmy KOBZ s.r.o. velmi různorodé částky, které bylo zapotřebí rozdělit do sedmi intervalů. Podrobné výsledky lze nalézt v příloze číslo 4 v tabulce 17.

Na obr. 5.10 lze vidět intervaly částek, které vydali během jednotlivých nákupů zákazníci skupiny A. Tato skupina zákazníků nakoupila produkty a služby ze všech intervalech částek. Je patrné, že ale nejčastěji zakoupila produkty či služby v intervalu od 0 Kč do 50 tis. Kč. Přestože patří tito zákazníci do skupiny A, kteří by měli pravděpodobně nakupovat v intervalech vyšších částek, výzkumem bylo zjištěno, že tito zákazníci nakupují sice v poměrně menších částkách, ale zato nakupují velmi často. Dále pak za 10,9 % produktů a služeb utratili v rozmezí částek 50 001 Kč až 100 tis. Kč, za 10,4 % položek utratili v rozmezí od 100 001 Kč až 500 tis. Kč, za 1,9 % položek vydali 500 001 Kč až 1 mil. Kč, za 2,6 % položek vydali 1 000 001 Kč až 5 mil. Kč a za 0,2 % položek vydali částky mezi 5 000 001 až 10 mil. Kč. Zřídka kdy utratila tato skupina zákazníků za jednotlivé položky v částce větší jak 10 mil. Kč.



Obr. 5.10 Částky utracené zákazníky skupiny A

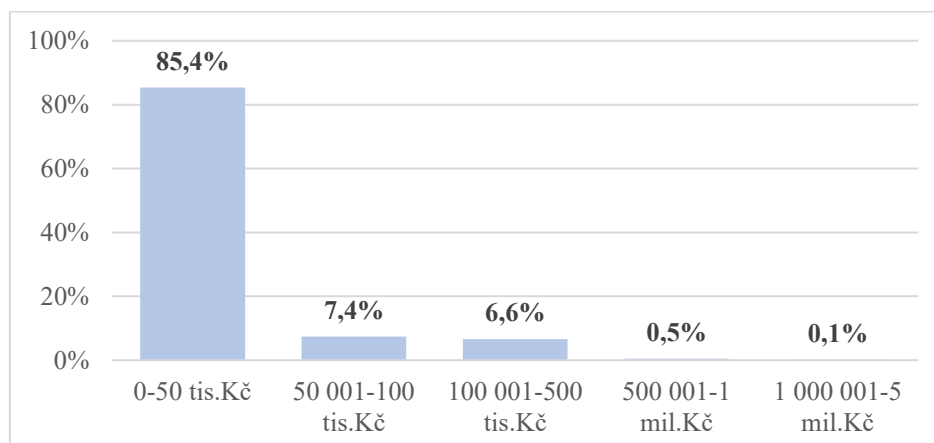
Na obr. 5.11 lze vidět intervaly částek za utracené produkty a služby od zákazníků skupiny B. Nejčastěji tato skupina zákazníků vydala za produkty a služby od firmy KOBZ s.r.o. v rozmezí částek od 100 001 Kč až po 500 tis. Kč, téměř ve stejném množství pak v rozmezí částek od 0 Kč do 50 tis. Kč. Za 13,3 % položek utratila tato skupina zákazníků v rozmezí částek od 50 001 Kč až po 100 tis. Kč, za 9,6 % položek vydali zákazníci 500 001 Kč až 1 mil. Kč, za 5,2 % položek vydali 1 000 001 Kč až 5 mil. Kč. Nejméně pak za 0,2 % položek utratili nad 10 mil. Kč. V intervalu částek od 5 000 001 Kč až po 10 mil. Kč tato skupina vůbec nenakoupila.



Obr. 5.11 Částky utracené zákazníky skupiny B

Částky utracené zákazníky ze skupiny C lze vidět na obr. 5.12. Tato skupina zákazníků nakoupila nejčastěji produkty a služby v rozmezí částek od 0 Kč do 50 tis. Kč, celkem tak učinila v 85,4 % případech. Za celkem 7,4 % položek vydali tito zákazníci v rozmezí od 50 001 Kč do 100 tis. Kč, za 6,6 % položek vydali 100 001 Kč až 500 tis. Kč a za 0,5 % položek utratili

500 001 Kč až 1 mil. Kč. Pouze za 0,1 % položek potom tito zákazníci utratili v rozmezí od 1 000 001 Kč až po 5 mil. Kč. Od částky 5 000 001 Kč a výše tato skupina nenakoupila.



Obr. 5.12 Částky utracené zákazníky skupiny C

Na základě provedení ABC analýzy a následného rozdělení zákazníků byly dále zkoumány různé závislosti, proto byl proveden statistický test **Anova**, který zkoumá, zda existuje závislost mezi typem zákazníka a dobou splatnosti faktur za dodané produkty a služby. Byly stanoveny následující hypotézy:

- H_0 : neexistuje žádný rozdíl mezi danými parametry (Sig.> 0,05)
- H_1 : existuje významný rozdíl mezi danými parametry (Sig. <0,05).

Tabulka 5.2 ukazuje výstup testu Anova. Z tabulky je patrné, že hladina významnosti je 0,000, což je nižší než hodnota 0,05 a proto existuje statisticky významný rozdíl. Znamená to, že existují rozdíly u typu zákazníka a splatností faktury za dodané produkty a služby zákazníkům. Všechny skupiny zákazníků A, B i C sice nejčastěji splácí své závazky v intervalu 0 až 14 dní, ale rozdíly jsou patrné v dalších intervalech splatnosti faktur. Skupina zákazníků A a C nejčastěji spláceli své závazky v intervalu mezi 15. – 30. dnem, zatímco skupina zákazníků ze skupiny B tak činila mezi 31. – 60. dnem splatnosti. Zákazníci skupiny B také hojně využívali splatnost mezi 61. - 120. dnem, kdežto zákazníci skupiny C tuto možnost nevyužili. Splátnost nad 120 dní využili ve dvou případech zákazníci ze skupiny A, pouze v jednom případě tak učinili zákazníci ze skupiny C, naproti tomu zákazníci ze skupiny B tuto možnost nevyužili. Podrobné výsledky jsou k dispozici v příloze číslo 4 v tabulce 18, 19, 20 a 21.

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	144,276	54	2,672	4,005	,000
Within Groups	4947,350	7416	,667		
Total	5091,625	7470			

Tab. 5.2 Výsledky analýzy Anova mezi danými parametry

Dále byl proveden statistický test **Chí-kvadrát**. Prostřednictvím tohoto testu byla testována závislost mezi typem zákazníka a zakoupenými výrobky a službami v jednotlivých měsících v roce. Pro využití chí-kvadrát testu byly stanoveny hypotézy:

- H_0 : neexistuje závislost mezi typem zákazníka a měsícem v roce (Sig. > 0,05),
- H_1 : existuje závislost mezi typem zákazníka a měsícem v roce (Sig. < 0,05).

Výsledek chí-kvadrátu je 0,000, je tedy zřejmé, že tato hodnota je menší než 0,05, tudíž existuje závislost mezi typem zákazníka a nakupovanými výrobky a službami v jednotlivých měsících v roce. Jednotlivé typy zákazníků se odlišují v tom, že každá skupina nakupuje nejčastěji v jiných měsících v roce. Zákazníci skupiny A realizují nejvíce nákupů v měsících srpen, září a říjen, zatímco zákazníci ze skupiny B a C tak nejčastěji učinili v měsících březen, duben a květen. Výsledek chí-kvadrát testu lze vidět v tabulce 5.3, detailnější výsledky jsou k dispozici v příloze číslo 4 v tabulce 22.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	268,814 ^a	22	,000
Likelihood Ratio	265,875	22	,000
Linear-by-Linear Association	78,695	1	,000
N of Valid Cases	7465		
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,39.			

Tab. 5.3 Výsledek Chí-Square testu

5.4.2 Zákazníci typu A

Jedná se o nejvýznamnější zákazníky pro firmu KOBZ s.r.o. Zákazníci typu A se na celkových tržbách firmy podílejí průměrně ve výši 80 %. Celkové tržby těchto zákazníků za roky 2015, 2016 a 2017 tvořily částku 780 mil. Kč. Jedná se o zákazníky z České republiky, z nichž všichni podnikají v oblasti zemědělství, lesnictví, rybolovu, myslivosti a údržby zeleně. Všichni zákazníci z této skupiny splatili své závazky za produkty a služby formou faktury v českých korunách. Z hlediska právní formy jsou všichni zákazníci právnické osoby, převážně akciové společnosti, dále společnosti s ručením omezeným a družstva. Ve vztahu k sídlu zákazníků je převážná většina z Olomouckého kraje, dále pak ze Zlínského kraje a Moravskoslezského kraje. Zákazníci typu A nejčastěji nakupovali od firmy KOBZ s.r.o. náhradní díly, dále pak využívali oprav a servisních prací. Dále pak realizovali nákup nafty, postřiků, hnojiv a osiv. Do této skupiny se řadí celkem 8 následujících společností:

- **Agrochov Jezernice a.s.,**
- **LUKROM, spol. s r.o.,**
- **Hranicko a.s.,**
- **Drahotuše zemědělská a.s.,**
- **ALLIUM AGRO s.r.o.,**
- **MJM Litovel a.s.,**
- **Zemědělské družstvo "Podhradí" Týn nad Bečvou,**
- **AG.PreFarm s.r.o.**

Je patrné, že čtyři z osmi nejvýznamnějších zákazníků jsou obchodní partneři se kterými společnost KOBZ s.r.o. tvoří koncern v činnosti. Jedná se o firmy Agrochov Jezernice a.s., Hranicko a.s., Drahotuše zemědělská a.s. a Zemědělské družstvo "Podhradí" Týn nad Bečvou.

Velmi významným zákazníkem firmy KOBZ s.r.o. je společnost LUKROM, spol. s r.o. Hlavní činností této firmy je poskytování komplexních služeb v zemědělství. Nejpočetnější nakoupenou položkou od tohoto zákazníka byly komodity. Jednou z hlavních činností této firmy je obchodování se zemědělskými komoditami. Dalším významným zákazníkem je společnost ALLIUM AGRO s.r.o. Tato firma patří mezi dodavatele minerálních hnojiv v České republice. Nabízí široké spektrum hnojiv s dopravou a odborným poradenstvím. Tato firma od firmy KOBZ s.r.o. nakoupila komodity. Další firmou je MJM Litovel a.s. Tato firma představuje spolehlivého partnera pro zemědělské podniky, farmy a drobné pěstitele. Firma se také zabývá obchodem s komoditami. Od firmy KOBZ s.r.o. nakoupila komodity. Součástí

skupiny zákazníků typu A je i firma AG.PreFarm s.r.o., firma působící v oblasti zemědělství. Zabývá se prodejem pesticidů, hnojiv a osiv. Od obchodních partnerů vykupuje zemědělské komodity. Poskytuje také poradenskou službu v oblasti rostlinné výroby. Tento zákazník nakoupil od firmy KOBZ s.r.o. komodity.

průměr	počet	směrodatná odchylka	medián	minimum	maximum	rozptyl
14,15	5378	1,88	14	3	198	3,54

Tab. 5.4 Statistické znaky založené na splatnosti faktur

Na základě splatnosti faktur bylo během let 2015-2017 vystaveno celkem 5 3780 faktur zákazníkům skupiny A, jak uvádí tabulka 5.4. Aritmetický průměr značí hodnotu 14,15, což znamená, že u zákazníků skupiny A byla průměrná splatnost faktur 14 dní. Nejkratší splatnost faktur byla 3 dny, a naopak maximální doba splatnosti faktury byla 198 dní. Medián je hodnota, která se vyskytuje ve středu souboru, v tomto případě je to hodnota 14. Rozptyl měří rozptýlenost hodnot kolem aritmetického průměru, v tomto případě je to hodnota 3,54, rozptýlenost hodnot není tedy vysoká. Směrodatná odchylka pak představuje odmocninu z rozptylu, což ukazuje hodnotu 1,88.

5.4.3 Zákazníci typu B

Zákazníci typu B se na celkových tržbách firmy podíleli průměrně ve výši 15 %. Pro firmu KOBZ s.r.o. jsou tito zákazníci méně významní oproti zákazníkům typu A. Na tržbách firmy se za roky 2015, 2016 a 2017 tito zákazníci podílejí částkou 147 mil. Kč. Do této skupiny se řadí celkem 21 zákazníků. Všichni zákazníci platili formou faktury a v českých korunách. Co se týče sídla zákazníků skupiny B, je převážná většina z České republiky, v menší míře i z Polska. Zákazníci mají zastoupení v Olomouckém, Jihomoravském, Zlínském, Moravskoslezském, Středočeském a Plzeňském kraji i v Hlavním městě Praha. Z hlediska právní formy je většina těchto zákazníků právnickými osobami, většina je právní formou společnost s ručením omezeným. V menší míře jsou v této skupině zastoupeny i další typy právnických osob jako akciová společnost a družstvo. Zastoupení zde mají i fyzické osoby. Nejčastěji tito zákazníci nakoupili od firmy KOBZ s.r.o. komodity a dále pak postřiky, hnojiva a osiva.

průměr	počet	směrodatná odchylka	medián	minimum	maximum	rozptyl
16,82	481	9,61	14	7	107	92,38

Tab. 5.5 Statistické znaky založené na splatnosti faktur

Z tabulky 5.5 je patrné, že zákazníkům skupiny B bylo během sledovaných let 2015-2017 vystaveno celkem 481 faktur. Průměrná doba splatnosti faktur byla u těchto zákazníků 16,81 dní, zhruba tedy 17 dní. Nejkratší doba splatnosti faktury byla 7 dní, zatímco nejdelší doba splatnosti byla 107 dní. Medián se vyskytuje ve středu souboru, v tomto případě to byla hodnota 14. Rozptyl ukazuje hodnotu 92,38, což dokazuje vysokou rozptýlenost hodnot v souboru. Směrodatná odchylka ukazuje hodnotu 9,61.

5.4.4 Zákazníci typu C

Zákazníci typu C se na celkových tržbách firmy podíleli průměrně ve výši 5 %. Pro firmu KOBZ s.r.o. jsou tito zákazníci nevýznamní s porovnáním zákazníků typu A a B. Na celkových tržbách firmy se za roky 2015, 2016 a 2017 tito zákazníci podílejí částkou 49 mil. Kč. Tuto skupinu tvoří celkem 162 zákazníků. Všichni zákazníci platili za produkty a služby formou faktury a v českých korunách. V této skupině mají zastoupení zákazníci jak z České republiky, tak i z Polska. Ve vztahu k sídlu zákazníků je zde zastoupení v Olomouckém, Jihomoravském, Zlínském, Moravskoslezském, Jihočeském, Ústeckém, Karlovarském a Pardubickém kraji i v hlavním městě Praha. Ve vztahu k právní formě jsou zákazníci téměř z jedné poloviny právnickými osobami a z druhé poloviny fyzickými osobami. Největší zastoupení u právnických osob jsou společnosti s ručením omezeným. V menším poměru pak tuto skupinu zastupují akciové společnosti, družstva, příspěvkové organizace, spolek, státní podnik a veřejnoprávní právnické osoby. Skupina těchto zákazníků nejvíce nakupovala naftu a postřiky, hnojiva a osiva. Produkty a služby nejčastěji nakupovali v měsících březen, duben a květen.

Mean	N	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum	Variance
14,43	1612	3,07	14	3	282	9,44

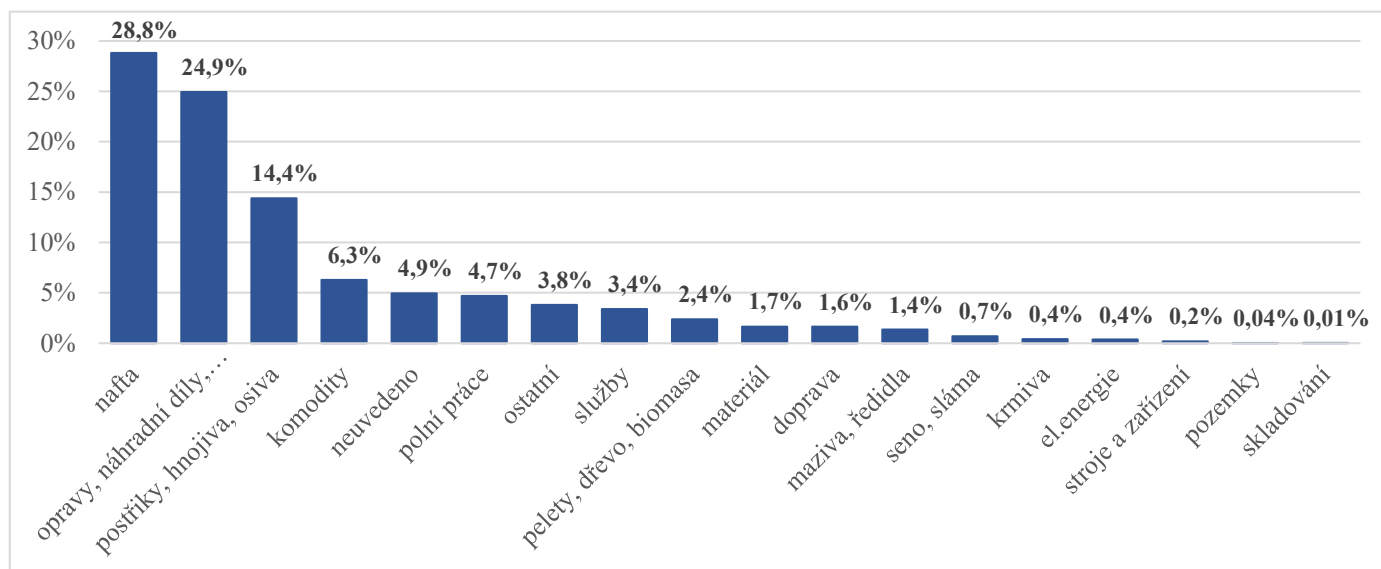
Tab. 5.6 Statistické znaky založené na splatnosti faktur

Tabulka 5.6 zobrazuje skutečnost, že zákazníkům ze skupiny C bylo vystaveno celkem 1 612 faktur. Průměrná doba splatnosti faktur byla 14,41 dní, po zaokrouhlení tedy 14 dní. Nejkratší doba splatnosti byla u zákazníků skupiny C 3 dny, kdežto nejdelší doba splatnosti byla s porovnáním všech tří skupin nejdelší u této skupiny a to 282 dní. Medián v tomto případě ukazuje hodnotu 14. Rozptyl udává hodnotu 9,44 což značí určitou rozptýlenost hodnot od průměru, směrodatná odchylka vykazuje hodnotu 3,07.

Podrobné výsledky týkající se jednotlivých typů zákazníků lze nalézt v příloze číslo 4 v tabulce 23, 24, 25, 26 a 27.

5.4.5 Poptávané produkty a služby

Předmětem obchodu mezi zákazníky a firmou KOBZ s.r.o. bylo během let 2015-2017 několik kategorií produktů a služeb. Počet prodaných produktů a služeb během uvedených let lze vidět na obr.5.13, detailnější výsledky jsou k dispozici v příloze číslo 4 v tabulce 28, 29 a 30.



Obr.5.13 Skupiny prodaných produktů a služeb

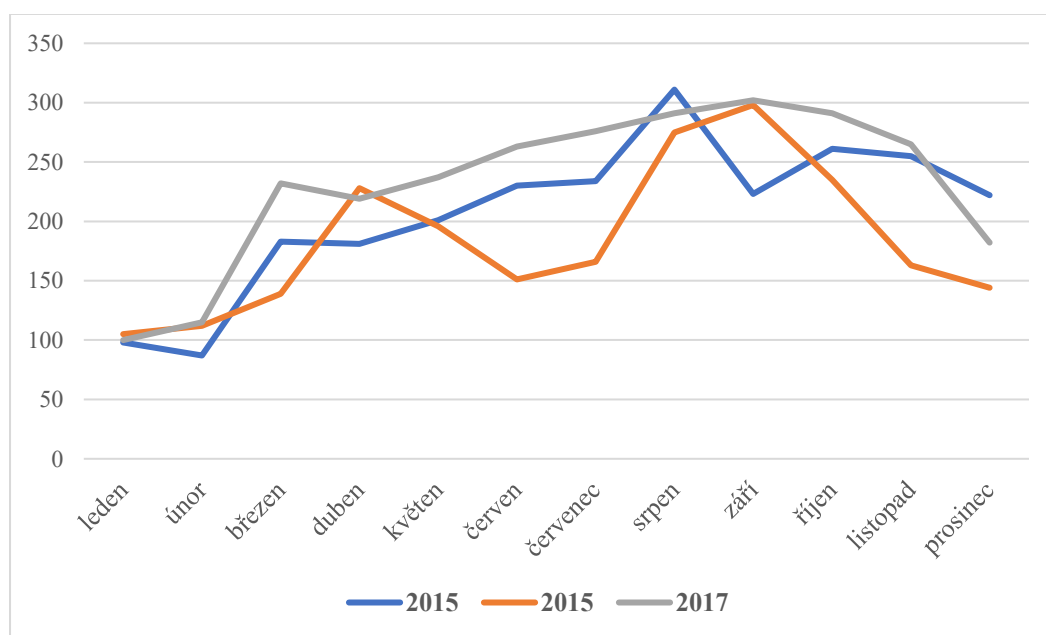
Mezi prodané kategorie se řadí nafta, pelety, dřevo, biomasa, postřiky, hnojiva, osiva, materiál, maziva, ředidla, seno, sláma, elektrická energie, stroje a zařízení, pozemky, skladování, opravy, náhradní díly a servisní práce. Pod skupinu komodity spadal prodej pšenice, ječmene, řepky, cukrovky, jílku, hořčice, kukuřice, hrachu atd. Skupina neuvedeno znamená, že v poskytnutých vystavených fakturách od firmy KOBZ s.r.o. nebyl uveden předmět obchodu se zákazníkem, tudíž nebylo možné zpětně zjistit daný předmět obchodu. Do skupiny polní práce spadají služby jako příprava půdy, setí, mulčování, podmítání a sklizeň. Do služeb se řadí například vývoj jímky, vývoz septiku, proplach kanálu, výměna oleje, zámečnické práce, odběr půdních vzorků atd. Ostatní produkty a služby jsou především pronájem, ubytování, poplatky, benefity, školení, reklama, nápoje a občerstvení. Do kategorie skladování patří nákup sila.

Jednotlivé položky nákupu byly rozříděny do několika kategorií. Nejčastěji zákazníky nakupovanou položkou byla **nafta**, celkem 28,8 %. V sídle firmy KOBZ s.r.o. je k dispozici čerpací stanice na pohonné hmoty. Těchto služeb využívají firmy Agrochov Jezernice a.s., Hranicko a.s., Drahotuše zemědělská a.s. a Zemědělské družstvo "Podhradí" Týn nad Bečvou, tedy firmy tvořící koncern v činnosti s firmou KOBZ s.r.o. Jelikož firmy působí v odvětví zemědělství, potřebují ke své každodenní činnosti využívat nejrůznější zemědělské stroje

(traktory, kombajny apod.), jako nejčastěji nakoupená položka je tedy nafta zcela pochopitelná. Z hlediska rozdělení zákazníků tuto položku nejčastěji nakoupili zákazníci ze skupiny A.

Dále pak z celkového počtu nákupů realizovali zákazníci 24,9 % nákupů ze skupiny **náhradní díly, opravy a servisní práce**. Opravy se týkaly především strojů a zařízení. Z pohledu jednotlivých zákazníků pak největší počet nákupů (95,2 %) realizovali zákazníci ze skupiny A právě v této kategorii. Další nejvíce nakupovanou skupinou byly **postřiky, hnojiva a osiva**, celkem 14,4 % z celkového počtu realizovaných nákupů. Položky z této kategorie nakupovali zákazníci všech skupin, v největší míře pak zákazníci ze skupiny A (57,1 %). Dále je v pořadí kategorie **komodity**. Komodity se staly předmětem nákupu v 6,3 % případech. Jednotlivé skupiny zákazníků nakoupili tuto kategorii téměř ve stejném množství, nejvíce však zákazníci ze skupiny A (37,7 %). Celkem 4,9 % z celkového počtu nákupů bylo realizováno zákazníky v kategorii **neuvedeno**. Nejčastěji v této kategorii nakupovali zákazníci ze skupiny A (78,6 %). Dále je kategorie **polní práce**, celkem 4,7 % celkových nákupů spadalo do této kategorie. Opět nejčastěji v této kategorii operovali zákazníci ze skupiny A (78,6 %). Další kategorií jsou **ostatní produkty a služby**, tvoří tak celkem 3,8 % z celkového počtu nákupů. Nejvíce nákupů (79,3 %) v této kategorii uskutečnili zákazníci ze skupiny A. Dále je zde kategorie **služby**, která tvoří celkem 3,4 % nakoupených položek z celkového počtu nákupů. Stejně tak i v této kategorii nejčastěji nakoupili zákazníci ze skupiny A. Celkový počet nákupů v kategorii **pelety, dřevo a biomasa** tvořil 2,4 % z celkového počtu nákupů. V této kategorii nejčastěji (69,7 %) nakupovali zákazníci ze skupiny C. Pouze zákazníci skupiny A nakupovali v kategorii **krmiva, materiály a skladování**. Celkový počet nákupů v kategorii krmiva tvořil 0,4 % z celkového počtu nákupů, v kategorii materiál pak 1,7 % a v kategorii skladování 0,01 %. Celkem 1,6 % z celkového počtu nákupů bylo realizováno zákazníky v kategorii **doprava**. Těchto služeb nejčastěji využili zákazníci ze skupiny A (88,6 %). Celkem 1,4 % z celkového počtu nákupů bylo realizováno zákazníky v kategorii **maziva a ředidla**. Těchto produktů v největší míře (94, %) využili zákazníci ze skupiny A. Celkem 0,7 % z celkového počtu nákupů bylo realizováno zákazníky v kategorii **seno a sláma**. Těchto produktů nejčastěji využili zákazníci ze skupiny C (66,7 %). Celkem 0,4 % z celkového počtu nákupů bylo realizováno zákazníky v kategorii **elektrická energie**. Těchto služeb v největší míře (96,3 %) využili zákazníci ze skupiny C. Celkem 0,2 % z celkového počtu nákupů bylo realizováno zákazníky v kategorii **stroje a zařízení**. Těchto produktů v největší míře (78,6 %) využili zákazníci ze skupiny A. Celkem 0,04 % z celkového počtu nákupů bylo realizováno zákazníky v kategorii **pozemky**. Těchto produktů v největší míře (66,7 %) využili zákazníci ze skupiny C.

Na následujícím obrázku 5.14 je zjevné, že nejmenší počet jednotlivých nákupů produktů a služeb bylo v zimním období. Počet nákupů se zvyšoval každoročně v letním období. Vyrůstající trend začínal každoročně v měsíci červen. V měsících červenec, srpen a září je počet nákupů nejvyšší. Je tomu tak díky zvýšené aktivitě polích, kde se vykonává řada polních prací a dále taky díky následnému prodeji komodit, které se během letního období sklídí a následně prodají. Klesající tendence prodaných výrobků začínala v roce 2015 v měsíci říjen a v letech 2016 a 2017 v měsíci září. Pro lepší přehlednost a zjištění skutečného počtu nákupů v jednotlivých měsících byl obrázek 5.14 zobrazen v absolutních hodnotách, detailnější výsledky jsou umístěny v příloze číslo 4 v tabulce 31, 32 a 33.



Obr. 5.1 Vývoj počtu nákupů výrobků a služeb během let 2015-2017

Byl proveden statistický test **Chí-kvadrát**. Tento test měří závislost mezi měsícem v roce a tržbami za prodej produktů a služeb. Pro využití chí-kvadrát testu byly stanoveny hypotézy:

- H_0 : neexistuje závislost mezi měsícem v roce a částkou vydanou za nákup produktů a služeb (Sig. > 0,05),
- H_1 : existuje závislost mezi měsícem v roce a částkou vydanou za nákup produktů a služeb (Sig. < 0,05).

Výsledek chí-kvadrátu je 0,000, je tedy zřejmé, že tato hodnota je menší než 0,05, tudíž existuje závislost mezi měsícem v roce a tržbami za prodej produktů a služeb. V jednotlivých intervalech částek od 0 Kč až do 500 tis. Kč nejčastěji zákazníci nakoupili v měsíci srpen, zatímco v intervalu částek od 500 001 Kč do 1 mil. Kč nejčastěji nakupovali v měsíci prosinec.

Dále pak v intervalu částek od 1 000 001 Kč do 5 mil. Kč tomu tak nejčastěji bylo v měsících červen, listopad a prosinec. V rozmezí částek od 5 000 001 Kč do 10 mil. Kč nejčastěji utratili za výrobky a služby v měsících srpen a říjen. Částku nad 10 mil. Kč zákazníci nejčastěji utratili v měsíci srpen. Výsledek chí-kvadrát testu lze vidět v tab. 5.7, podrobné výsledky jsou k dispozici v příloze číslo 4 v tabulce 34 a 35.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	171,249 ^a	66	,000
Likelihood Ratio	173,775	66	,000
Linear-by-Linear Association	45,856	1	,000
N of Valid Cases	7471		
a. 24 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.			

Tab. 5.7 Výsledek Chí-Square testu

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení, které vycházejí z výsledků výzkumu. Téměř většina doporučení se vztahuje na jednotlivé typy zákazníků A, B a C, které byly na základě výzkumu stanoveny. Z výzkumu dále vyplývají další segmenty, na které je možno zacílit. Jedná se například o rozdělení zákazníků na fyzické a právnické osoby, dle oboru činnosti, dle země či regionu.

Firmy, které využívají CRM systémy již dlouhodobě oceňují za přínosy implementace, zejména v oblastech jako je např.: užitečnost informací o zákaznících, celkové hodnocení procesů, efektivnější správa dat, úspora času při práci, zjednodušení správy smluv, zvýšení produktivity práce zaměstnanců, zlepšení plánování a řízení prodeje apod. Možnými příčinami neúspěchu implementace CRM systému je nedostatečná motivace zaměstnanců pro práci s CRM systémem a také zejména vysoké náklady na implementaci těchto systémů (Zajarošová, 2013).

Kvalitní CRM umožní poznat, pochopit a předvídat potřeby zákazníků. Analyzuje chování zákazníků, určuje trendy a je tak nezbytným pomocníkem při dlouhodobém i krátkodobém plánování.

Jednotlivé kroky zavádění CRM systému

Firma při zavádění CRM musí postupovat v jednotlivých krocích, které by měla dodržet, jinak by mohlo dojít k tomu, že by systém nefungoval tak jak by měl.

Jednotlivé kroky vedou od definice vize, což znamená pochopení podstaty CRM systému. Tento krok je popsán v teoretické části této diplomové práce. Následným krokem je analýza a zhodnocení okolí společnosti. Tento krok je obsažen v kapitole charakteristika společnosti, kde je vymezeno jak mikroprostředí, tak i mezoprostředí a makroprostředí.

V této kapitole jsou popsány zbývající kroky zavádění CRM systému, kterými jsou stanovení cílů, volba strategie, samotná implementace systému a následná a konečná fáze kontrola.

6.1 Stanovení cílů

Je potřeba stanovit cíle, které je třeba z hlediska CRM sledovat. Mezi tyto cíle se řadí například zvyšování spokojenosti zákazníků, udržení a rozšíření zákaznické základny, prohloubení přátelských vztahů se zákazníky či dosažení určitého stupně loajality zákazníků.

6.2 Volba strategie

Primárním kritériem diferenciacie nabídky u podniků, které působí na B2B trhu je hodnota zákazníků pro podnik. Čím je zákazník nyní, ale i v budoucnosti pro podnik hodnotnější, tím je mu nabídka péče o něho více přizpůsobena. V případě nejhodnotnějších zákazníků (zákazníci typu A) pro podnik je individualizace a intenzita práce s nimi daleko větší než v případě ostatních zákazníků (zákazníci typu B a C). Uplatněná by měla být strategie **diferencované kastomizace**. Podstatou této strategie je nabídnout zákazníkům výrobky a služby, ale i způsoby distribuce a komunikace přesně podle jejich představ. Na základě odlišných potřeb a přání je každému zákazníkovi nabízen přizpůsobený a individualizovaný marketingový mix. Vytváří se tak jedinečná hodnota pro zákazníka. Tato strategie se často využívá zejména na business trhu (Lošťáková, 2009).

Jednotlivým skupinám zákazníků byly navrženy vhodné marketingové aktivity, zaměřené především na webové stránky, dny otevřených dveří, večírky pro zákazníky, firemní časopis, reklamní předměty, sponzoring a zaměstnanecké výhody.

6.2.1 Webové stránky

Digitalizace dnešní doby spěje k tomu, že převážná část komunikace se odehrává na elektronické úrovni. Je proto důležité tímto způsobem rozvíjet vztahy se zákazníky. Na průmyslovém trhu jsou webové stránky hlavním reprezentativním prvkem společnosti, jelikož sociální sítě aj. nemají takový potenciál jako na spotřebitelském trhu. Návrhy a doporučení na základě průzkumu sekundárních dat jsou na business trhu velmi nesnadno aplikovatelné, ale pokud se podaří aplikovat či realizovat, mohou poskytnout prospěšné výsledky ve vztazích se zákazníky.

Zákazníci by na webových stránkách zřejmě uvítali, kdyby se mohli po ukončení kontraktu vyjádřit k jeho vývoji. Proto by bylo vhodné zavést na webových stránkách sekci reference, kde by mohli zákazníci vyjádřit svůj názor a podělit se o své zkušenosti. Tuto možnost by nejspíš využily fyzické osoby, které by se ujistily, že je daný podnik spolehlivý než u jiných subjektů na trhu. Tato služba by tedy byla spíše koncipována pro zákazníky ze skupiny C, která má největší zastoupení fyzických osob. Firma by tak získávala zpětnou vazbu na produkty a služby, které nabízí. Pochopitelně může nastat situace, kdy se některý ze zákazníků může na adresu firmy vyjádřit velmi nepříznivým způsobem, což by mohlo poškodit dobré jméno firmy, tudíž by měl být zároveň zaveden kontrolní systém před uvedením reakce zákazníka na webové stránky. Všechny reference by se tak objevily na webových stránkách až po přečtení zpráv odpovědnou osobou.

6.2.2 Eventy

Důležitým prvkem v oblasti rozvíjení vztahů se zákazníky je osobní komunikace se zákazníky. Jedna z možností, jak se setkat s mnoha zákazníky i s veřejností je uskutečnit **dny otevřených dveří**. Tato událost by mohla přiblížit odvětví zemědělství veřejnosti. Základem pořádání takovýchto událostí jsou komentované prohlídky v areálech podniků. Jelikož firma KOBZ s.r.o. tvoří koncern s firmami Agrochov Jezernice a.s., Hranicko a.s., Drahotuše zemědělská a.s. a Zemědělské družstvo "Podhradí" Týn nad Bečvou bylo by možnost uskutečnit dny otevřených dveří ve všech areálech podniků nebo alespoň v některých z nich. Dny otevřených dveří na rozdíl od jiných marketingových aktivit, např. veletrhů není tak finančně náročný, jelikož není potřeba platit za drahé pronájmy a další možné poplatky. Na takovou událost je potřeba zajistit proškolení zaměstnanců. Byla by možnost si prohlédnout moderní zemědělské stroje, možnost nahlédnout do stájí. Zajištěn by byl i program pro děti. Možná by byla i spolupráce s obcí Jezernice, se kterou firmy udržují velmi dobré vztahy. Dále je potřeba zajistit reklamní předměty, prospekty, občerstvení apod. Pokud by bylo možné z finanční stránky uspořádat takových akcí víc, bylo by je vhodné uspořádat pro různé segmenty zákazníků. Z hlediska jednotlivých skupin A, B a C zákazníků pak by se dny otevřených dveří měly nejprve konat pro zákazníky skupiny B, kdy se zaměstnanci společnosti obeznámí se všemi postupy a mohli by dále zefektivnit proces a odstranit případné nedostatky pro další skupiny zákazníků. Po zákaznících typu B by mohli být pozvaní zákazníci typu A. Jelikož je ale počet zákazníků typu A malý, bylo by proto vhodné spojit skupiny zákazníků A i B do jednoho dne. Zákazníkům by měly být před událostí zaslány osobní pozvánky s připravovaným programem. Co se týče zákazníků skupiny C není nutné zákazníky zvát zákazníky individuálně. Mělo by se pouze formou hromadné zprávy informovat o události a že mají možnost se této akce zúčastnit. Den otevřených dveří je jediná šance, jak se podívat do reálného provozu zemědělského podniku.

Další možností, jak prohlubovat vztahy se zákazníky je uspořádání **večíru pro zákazníky**. Tento projekt je z hlediska finanční stránky velmi náročný, stejně tak i časově. Večírek by tedy měl být uspořádán jen k výjimečným příležitostem, například k výročí založení firmy apod. Na událost by měli být pozvaní především zákazníci skupiny A i B. Firma má širokou síť stálých zákazníků, je proto vhodné čas od času se s nimi setkat na méně formální úrovni. Utuží se tak vztahy a může nastat příležitost oživit nebo dokonce obnovit spolupráci či získat nové kontakty. Jakákoliv podobná akce je výborným prostředkem při získání nadhledu a nových informací. Může se například zjistit proč zákazníci nevyužívají určitých služeb. Na začátku je potřeba sdělit hostům informace, které by o firmě měli vědět a dále již během

neformálního programu diskutovat nejen o pracovních věcech. Pokud má zůstat neformální charakter akce, je nutností nepřetěžovat hosty nadbytkem informací. Je potřeba vybrat jen to, co upoutá jejich pozornost. Pokud budou hosti zaujatí, budou firmu kontaktovat později sami. Měly by být zaslány pozvánky, na kterých by měla být uvedena žádost o potvrzení účasti, firma potřebuje znát počet hostů, kvůli sestavení rozpočtu na občerstvení a prostory. Je také důležité myslet na zábavný program. Na větší akci se hodí hostesky, oblečené tak, aby je hosté rozpoznali (např. bílá halenka, černé kalhoty, stejně barevné šátky na krku, štítky se jménem apod.). Na takovou událost je vhodné využít služeb fotografa. Pořízené fotografie mohou být zveřejněny na webových stránkách firmy, mohou se objevit ve firemním časopise, mohou se rozeslat hostům některé fotografie jako pozornost.

6.2.3 Další aktivity spojené s CRM

Způsob, jak ovlivnit vztahy se zákazníky je poskytování informací o aktuálním dění o firmě, o nejruznějších novinkách, o technologiích apod. K tomu může pomoci **firemní časopis**. Časopis by vycházel například jednou ročně. Firemní časopis může podpořit účelnou a efektivní interní i externí komunikaci. Pokud je časopis vyrobený profesionálně, je srozumitelný, zábavný, pro čtenáře užitečný, může tak přinést společnosti efektivní investici do podpory její image a podpory jednotlivých výrobků a služeb. Časopis publikovaný jednou za rok nemusí být ani tolik nákladný, navíc by mohl být distribuován jen určitým skupinám zákazníků. Cílovými skupinami by mohli být zákazníci typu A a B, kterým by se zasílal automaticky. Pokud by si určitý zákazník z těchto dvou skupin nesouhlasil se zasíláním, byl by vyčleněn. Zákazníkům skupiny C by byl firemní časopis zaslán až po vyžádání či po přihlášení k pravidelnému odběru. Obsahem firemního časopisu by byly především nabídky služeb a produktů, rozhovory se zaměstnanci a zákazníky apod.

Na business trhu se využívá jako forma propagace firmy darování **reklamních předmětů** svým zákazníkům. Zákazníci jsou přesyceni nejen reklamními předměty, ale i všemi informacemi, reklamou a sděleními všeho druhu. Je proto čím dál víc obtížnější zaujmout. Je potřeba reklamní předměty zvolit s ohledem na cílovou skupinu. Aby si ho zákazník ponechal, musí být předmět opravdu užitečný. Musí být dobře a kreativně koncipovaný, aby zákazníka zaujal. Předmět musí mít užitnou hodnotu či poskytnout službu, aby ho zákazníci používali dlouhodobě. Je potřeba se vyhýbat již na první pohled nekvalitním věcem, kde bylo smyslem obdarování lepší něco než nic. Nezbytností je, aby se na předmětu objevilo logo dané firmy. Dát zákazníkovi takovýto dárek posouvá jejich vzájemný vztah na vyšší úroveň. V dnešní konkurenční době je pro firmu důležité mít vztahy se svými zákazníky na co nejvyšší a nejlepší úrovni. Pokud má firma se zákazníkem dobrý vztah a věnuje mu reklamní předmět s cílem

potěšit, pak ani moc nezáleží na ceně. Pokud se současně firma trefí do vkusu zákazníka, pak to vztah ještě více utuží. Dárky totiž dostává určitě každý rád. Reklamní předměty často bývají ve formě propisek, hrnků, flash disků, triček apod. Pro nejvýznamnější zákazníky typu A by měla firma KOBZ s.r.o. obdarovávat hodnotnějšími předměty.

6.2.4 Vztahy s dalšími subjekty na trhu

Pokud bude firma úspěšně komunikovat s veřejností a dalšími subjekty na trhu, udělá si dobré jméno i před svými zákazníky. Proto je důležité působit na veřejnost prostřednictvím **sponzoringu**. Význam společenské odpovědnosti firem podle výzkumů neustále sílí. Lépe jsou na tom velké firmy, zejména proto, že mohou uvolnit větší prostředky, ale také proto, že se zapojení do projektů rozhodují na základě dlouhodobých statistik a zkušeností. Firmy vědí, koho a jak chtějí oslovit, musí své rozhodnutí, proč sponzorují určitou akci obhájit a přínos sponzoringu vyhodnotit. Nejlépe fungují projekty v lokalitě, kde firmy podnikají. Podle průzkumů společenská odpovědnost firem například ovlivňuje lidi při jejich doporučování a rozhodování. Odpovědnou firmu jsou lidé ochotnější doporučit svému okolí než tu firmu, kterou vnímají jako společensky neodpovědnou. Sponzorství je v konečném důsledku pro firmu investicí do reklamy. Firma KOBZ s.r.o. pomáhá prostřednictvím sponzoringu na různé projekty, které ale nejsou veřejnosti dostatečně známy.

Mnohem větší vliv na rozvíjení vztahů se zákazníky mají samotní zaměstnanci firmy. Zaměstnanci se musí ve firmě cítit dobře, aby odváděli stoprocentní pracovní výkony. Zaměstnanci totiž přicházejí do styku se zákazníky, musí být tedy čestní, poctiví a loajální, aby svému zaměstnavateli nijak neuškodili. Zaměstnanci musí být proškolení a mít potřebné informace k vykonávání své práce. Co se týče samotného zavádění systému CRM je důležitou součástí školení uživatelů CRM systému. Je nezbytné přesvědčit zaměstnance o potřebě systému a jeho přínosech, především pro ně samotné. V případě pomínutí tohoto kroku je možnost hrozby, že uživatelé systém nebudou chtít využívat. Tím by se zavedený systém stal zcela zbytečným. Všem zaměstnancům je potřeba názorně předvést, jakým způsobem systém pracuje a jak jej využívat. Profesionální chování zaměstnanců je vyžadováno z hlediska rozdělení zákazníků dle skupin A, B a C na všechny tyto skupiny v maximální možné míře. Ke zvyšování loajality zaměstnanců mohou pomoci **zaměstnanecké výhody**, které firma KOBZ s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje, ale mohla by nepochybně ještě více. Firma by mohla investovat do vzdělávání a rozvíjení pracovníků. Mohlo by se tak stát ve formě například jazykových kurzů hrazených zaměstnavatelem. Tím, že firma obchoduje se zahraničními firmami, v letech 2015-2017 to byly firmy z Polska, tak by jistě firma uvítala komunikaci

zákazníka se zaměstnanci bez jakýchkoliv jazykových bariér. Dále by mohla firma obchodovat s dalšími zeměmi. Dalšími možnými zaměstnaneckými výhodami mohou být např. nadstandardní pracovní volna, příspěvky na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity apod.

6.3 Implementace

Fáze implementace CRM systému zahrnuje realizaci vybraného systému. Vybrán byl systém Helios, který obsahuje modul CRM. Je to nejrozšířenější informační systém v České republice v segmentu malých a středních firem. Tento systém se přizpůsobí potřebám firmy, neboť každý obor podnikání je jedinečný a vyžaduje specifické funkce systému. CRM v tomto případě umožní:

- identifikovat potenciální zákazníky,
- získávat, třídit a vyžívat informace o zákaznících, s cílem zvýšit efektivitu péče o ně,
- zpřehlednit komunikaci mezi firmou a zákazníkem,
- sledování marketingových aktivit u zákazníků,
- sledování a vyhodnocování obchodních příležitostí,
- evidence aktivit,
- plánování obchodních zakázek atd.

Zavedení CRM systému pro firmu neznamena jen zlepšení samotných vztahů a konkurenční výhodu, ale samozřejmostí jsou také zvýšené náklady. Celkové náklady pak tvoří zakoupení licence, seznámení se systémem, nastavení systému, přizpůsobení systému, zadání dat, školení zaměstnanců a pravidelná správa systému. Celková výše nákladů na zavedení CRM systému závisí pak ve značné míře na velikosti firmy, na konkrétních požadavcích firmy, na míře přizpůsobení zvoleného systému pro firmu apod.

Nesmírně důležité je školení zaměstnanců, kteří přijdou do styku s CRM systémem. Možnými příčinami neúspěchu implementace CRM systému je právě nedostatečná motivace zaměstnanců pro práci s CRM systémem.

Nejčastější chybou je zakoupení systému a instalace bez odpovídající optimalizace a přípravy prostředí. Tato chyba je podpořena zejména narůstajícím počtem technologických řešení, které vyvolávají mylnou představu, že postačí pouze zakoupení aplikace a zaškolení personálu. V tomto případě pak ve většině případů následuje značné zklamání, jelikož v důsledku nepřizpůsobení systému k zaběhlým pracovním postupům ve firmě dochází k nepřijetí CRM jeho uživateli. Pokud nastane tato situace, nepomohou příliš ani direktivní opatření,

jelikož systém není schopen ze zadaných dat generovat požadované informace. Nedostatečná optimalizace systému pracovním postupům je hlavním důvodem selhání implementace CRM. Společnost, která nemá dostatek finančních prostředků k vybudování aplikace na míru by měla věnovat patřičnou pozornost výběru technologického řešení. Chybou je využití systému pouze částí společnosti. CRM by mělo integrovat veškeré činnosti firmy a zajišťovat tak informace v odpovídající formě pro všechny jeho uživatele. Selhání CRM může být způsobeno též zakoupením nekvalitní nebo dostatečně nepropracované aplikace.

Vhodné je se také vyvarovat přílišných očekávání okamžitých přínosů zavedení nového systému pro řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o proces, jehož přínosy se projeví až po určité době jeho používání. Nejprve se musí zaměstnanci s novým systémem „sžít“, začít tento systém správně a efektivně používat a až následně je možné postupně očekávat přínosy nového systému.

6.4 Kontrola

Podniky by se neměly při posuzování úspěšnosti CRM věnovat pouze finančním ukazatelům, ale i těm nefinančním, neboť tak mohou snadněji určit, jaká opatření, např. v případě náhlého propadu ziskovosti, by měly uskutečnit, aby danou situaci zvrátily. Vodítkem by mohlo být měření výkonnosti podniku s využitím tzv. metody balanced scorecard. Výsledky kontroly pak přispívají k zefektivnění procesu CRM. Mezi finanční ukazatele se řadí například doba návratnosti investic, čistá současná hodnota či vnitřní výnosové procento. Mezi nefinanční ukazatele se řadí ukazatel spokojenosti zákazníků či ukazatel loajality zákazníků.

7 Závěr

V dnešní době se firmy pohybují ve velmi vysoce konkurenčním prostředí, což způsobuje to, že se každá firma snaží oslovit co nejvíce nových zákazníků. Na nasycených trzích proto vznikají cenové války, které stojí firmy značné finanční prostředky. Přitom je udržení stávajících zákazníků levnější než získávání nových. Některé firmy proto k rozvíjení vztahů se zákazníky uplatňují ve své firmě tzv. koncepci CRM. Jedná se o program, který umožňuje shromažďovat, třídit a zpracovávat údaje o zákaznících, obzvláště jejich kontakty, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby. CRM systémy tak pomáhají sledovat a vyhodnocovat všechny obchodní aktivity v rámci celé společnosti. Cílem CRM je zejména zlepšit cílení služeb, lépe porozumět zákazníkům a identifikovat jejich konkrétní potřeby. To umožňuje budovat dlouhodobě prospěšné vztahy se zákazníky.

Cílem diplomové práce bylo navržení vhodného CRM systému do firmy KOBZ s.r.o. K navržení CRM systému bylo zapotřebí zjistit informace týkající se zákazníků této firmy, konkrétně proběhlo jejich rozdělení do skupin podle významnosti pro danou firmu. Jednotlivým skupinám byla navržena vhodná strategie a marketingové aktivity. Návrh na zavedení systému CRM byl proveden v šesti krocích. Byla stanovena vize a analýza a zhodnocení okolí podniku. Následně se stanovily cíle, kterých chce firma dosáhnout a byla vybrána vhodná strategie, která cílí na jednotlivé skupiny zákazníků. Ve fázi implementace byl vybrán vhodný CRM systém a v závěrečném kroku byla doporučena kontrola systému, která je důležitou součástí při zavedení CRM systému do podniku.

Diplomová práce byla strukturována do několika kapitol. V kapitole teoretická východiska tvorby CRM systému bylo specifikováno prostředí B2B trhu, ve které firmy působí a následně byl popsán samotný CRM systém. Následující kapitola charakteristika společnosti byla zaměřena na charakteristiku mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí společnosti. V kapitole metodika shromažďování dat byla popsána přípravná a realizační etapa výzkumu. Obsahem páté kapitoly byla analýza zákazníků firmy KOBZ s.r.o. Nejprve byly zjišťovány údaje potřebné k sestavení profilu zákazníků. Údaje byly poskytnuté za roky 2015, 2016 a 2017. Z údajů byla zjišťována například právní forma zákazníků, sídla zákazníků apod. Následně byla provedena ABC analýza. Zákazníci byli tedy rozdělení do tří skupin podle jejich významnosti pro samotnou firmu. Z výzkumů vyplynulo, že polovina zákazníků ze skupiny A tvoří firmy tvořící koncern v činnosti s firmou KOBZ s.r.o. Zákazníkům skupiny A je potřeba věnovat největší pozornost a péči, protože díky nim firma dosahuje největších zisků. Stejně je tomu tak v případě skupině zákazníků B. Bylo by vhodné na tyto dva segmenty zacílit marketingové

aktivitu, nicméně v adekvátním množství, aby nedošlo k zahlcením jednotlivými sděleními. Šestá kapitola byla věnována návrhům a doporučením, které se opírají o výsledky výzkumu. V této kapitole vznikly jednotlivé marketingové návrhy pro rozvíjení vztahů s jednotlivými skupinami zákazníků. Návrhy byly podloženy trendy v oblasti CRM, které jsou již v business firmách využívány. Mezi návrhy patřily například připomínky k webovým stránkám společnosti, uspořádání dne otevřených dveří či večírku apod. Autorku by zcela jistě potěšilo, kdyby některá z jejich doporučení či návrhů přinesla firmě dlouhodobé a loajální zákazníky.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

1. BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press, 2013. 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.
2. BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami.* Praha: Grada Publishing, 2010. 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
3. BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně.* Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
4. *Business Environment Revised Edition: Chapter 4: The macro environment.* Elsevier, 2009, 75-110 s. ISBN 978-0-08-055744-1.
5. DE VAUS, D. A. *Surveys in social research.* Fifth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2002. 379 s. ISBN 0-415-26857-5.
6. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
7. DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Specifika účetnictví a oceňování v zemědělství.* 2. aktualizované vydání. Wolters Kluwer ČR, Praha: 2017. s. 148. ISBN 978-80-7552-907-7.
8. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
9. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* V Praze: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
10. HRADECKÝ, P., M. TURČAN a A. MADRYOVÁ, 2004. *Pravděpodobnost.* 2. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. 168 s. ISBN 80-248-0679-7.
11. HUTT, D. Michael a Thomas W. SPEH. *Business Marketing Management: B2B.* 10. vydání. CENGAGE Learning, 2010. 637 s. ISBN - 13: 978-0-324-58163-8.
12. CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
13. CHROMÝ, Jan. *Práce s empirickými daty.* 1. vyd. Praha: Karolinum Press, 2014. 76 s. ISBN 978-80-246-2801-1.
14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy].* Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

15. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
16. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
17. KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2008. 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1.
18. KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
19. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
20. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
21. LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
22. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
23. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
24. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
25. MALHOTRA, N. K., D. F. BIRKS a P. WILLS. *Marketing research: an applied approach*. 4th ed. Harlow: Pearson, 2012. 1037 s. ISBN 978-0-273-72585-5.
26. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
27. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Kontrola podmíněnosti: Průvodce zemědělce Kontrolou podmíněnosti platný pro rok 2017*. Ministerstvo zemědělství, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7434-357-5.
28. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Situační a výhledová zpráva – půda*. Ministerstvo zemědělství, 2015. 135 s. ISBN 978-80-7434-252-3.

29. OLEJ, Marián. *Jak získávat klienty a zákazníky: referenční byznys*. Brno: BizBooks, 2015. 159 s. ISBN 978-80-265-0423-8.
30. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
31. SARSBY, Alan. *SWOT analysis: A guide to SWOT for business studies students*. 1. vyd. Spectaris Ltd, 2016. 86 s. ISBN 978-0-9932504-2-2.
32. SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, c2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
33. SPÁČIL, Vojtěch. *Business marketing: sylaby a případové studie*. Ostrava: Repronis, 2004. 102 s. ISBN 80-7329-058-8.
34. STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: (customer relationship management)*. Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
35. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
36. TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 173 s. ISBN 978-80-247-2728-8.
37. WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
38. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
39. ZIMMERMAN, Alan S. a Jim BLYTHE. *Business to business marketing management: a global perspective*. 2nd ed. London: Routledge, 2013. 498 s. ISBN 978-0-415-53703-2.

Periodika

40. GHALENOOIE, Mehdi Bagheri a Hosein Khorrami SARVESTANI. Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City. *Procedia Economics and Finance*. 2016, roč. 36, s. 363-373. ISSN 2212-5671.
41. GHAZIAN, A., M. H. HOSSAINI a H. FARSIJANI. The Effect of Customer Relationship Management and its Significant Relationship by Customers' Reactions in

- LG Company. *Procedia Economics and Finance*. 2016, roč. 36, s. 42-50. ISSN 2212-5671.
42. JOHANSSON, R., E. LUEBEHUSEN, B. MORRIS, H. SHANNON a S. MEYER. Monitoring the impacts of weather and climate extremes on global agricultural production. *Weather and Climate Extremes*. 2015, roč. 10, č. A, s. 65-71. ISSN 2212-0947.
43. KUBINA, Milan a Viliam LENDEL. Successful Application of Social CRM in The Company. *Procedia Economics and Finance*. 2015, roč. 23, s. 1190-1194. ISSN 2212-5671.
44. LESÁKOVÁ, Ľubica a Katarína DUBCOVÁ. Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2016, roč. 230, s. 39-48. ISSN 1877-0428.
45. LORENCOVÁ, E., J. FRÉLICOVÁ, E. NELSON a D. VAČKÁŘ. Past and future impacts of land use and climate change on agricultural ecosystem services in the Czech Republic. *Land Use Policy*. 2013, roč. 33, s. 183-194. ISSN 0264-8377.
46. SADOWSKI, Arkadiusz a Agnieszka BAER-NAWROCKA. Food and environmental function in world agriculture-Interdependence or competition? *Land Use Policy*. 2018, roč. 71, s. 578-583. ISSN 0264-8377.
47. SALIH, Ali Ekber Akgün. Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2014, roč. 150, s. 531-540. ISSN 1877-0428.
48. TOHIDI, Hamid a Mohammad M. JABBARI. CRM as a Marketing Attitude Based on Customer's Information. *Procedia Technology*. 2012, roč. 1, s. 565-569. ISSN 2212-0173.
49. TOHIDI, Hamid a Mohammad M. JABBARI. CRM in Organizational Structure Design. *Procedia Technology*. 2012, roč. 1, s. 579-582. ISSN 2212-0173.
50. TOHIDI, Hamid a Mohammad M. JABBARI. The Necessity of Using CRM. *Procedia Technology*. 2012, roč. 1, s. 514-516. ISSN 2212-0173.
51. TRIZNOVA, M., H. MAŤOVÁ, J. DVOŘÁČEK, S. SADEK. Customer Relationship Management Based on Employees and Corporate Culture. *Procedia Economics and Finance*. 2015, roč. 26, s. 953-959. ISSN 2212-5671.
52. VAISH, A., A. VAISH, R. VAISHYA a S.BHAWAL. Customer relationship management (CRM) towards service orientation in hospitals: A review. *Apollo Medicine*. 2016, roč. 13, č. 4, s. 224-228. ISSN 0976-0016.

53. VOZÁROVA KRAVČÁKOVÁ, Ivana a Rastislav KOTULIČ. Quantification of the Effect of Subsidies in the Production Performance of the Slovak Agriculture. *Procedia Economics and Finance*. 2016, roč. 39, s. 298-304. ISSN 2212-5671.

Online zdroje

54. ADAPTIC. *CRM* [online]. Adaptic, © 2018 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>
55. BUSINESS. *Balanced Scorecard (Kaplan&Norton)* [online]. Business, © 2015 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.tutor2u.net/business/reference/balanced-scorecard-introduction-overview>
56. CRM PORTÁL. *Překážky při zavádění CRM* [online]. CRM portál, © 2018 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm>
57. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle územního členění a vybraných právních forem* [online]. Praha: ČSÚ 31.3.2018 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61431882/14007018q101.pdf/de2b3771-d042-44cc-bb04-0196cd8cde15?version=1.0>
58. EKOBONUS. *Biomasa – průmyslové využití* [online]. E.ON Česká republika, © 2015 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.ekobonus.cz/files/letaky/biomasa.pdf>
59. EQUICA. *Total Quality Management* [online]. Equica, © 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/total-quality-management>
60. INVESTIČNÍ WEB. *České zemědělství 2017: Dotace, půdní nákupní horečka a nové technologie*. Investiční web, © 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/news-ceske-zemedelstvi-2017-dotace-nakupni-horecka-pudy-i-nove-technologie/>
61. ITBIZ. *Jak vybrat nové CRM? Odlišnosti mezi systémy ubývají* [online]. Itbiz, © 2015 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/clanky/novy-system-crm-odlisnosti-ubyvaji>
62. KRATOCHVÍLOVÁ, Michaela. Řepka jako symbol zla. Jak ohrožuje krajinu a čím naopak pomáhá, vysvětluje agrární analytik. Info.cz [online]. 22.5.2017 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.info.cz/cesko/repka-jako-symbol-zla-jak-ohrozuje-krajinu-a-cim-naopak-pomaha-vysvetluje-agrarni-analytik-9992.html>

63. SYSTEM ONLINE. *Co je a co není CRM neboli Řízení vztahů se zákazníky* [online]. System OnLine [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>
64. BUDOUCNOST PROFESÍ. *Zemědělství, lesnictví, myslivost a rybolov* [online]. Národní vzdělávací fond, o.p.s., © 2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/zemedelstvi.html>
65. KOBZ. Profil firmy. *Kobz-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.kobz-agrochovas.cz/profil-firmy.html>
66. KOBZ. Služby. *Kobz-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.kobz-agrochovas.cz/sluzby.html>
67. HRANICKO. Profil firmy. *Hranicko-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.hranicko-agrochovas.cz/profil-firmy.html>
68. HRANICKO. Rostlinná výroba. *Hranicko-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-3-15]. Dostupné z: <http://www.hranicko-agrochovas.cz/roslinna-vyroba.html>
69. HRANICKO. Živočišná výroba. *Hranicko-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.hranicko-agrochovas.cz/zivocisna-vyroba.html>
70. HRANICKO. Služby. *Hranicko-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.hranicko-agrochovas.cz/sluzby.html>
71. DRAHOTUŠE. Profil firmy. *Drahotuse-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.drahotuse-agrochovas.cz/profil-firmy.html>
72. DRAHOTUŠE. Rostlinná výroba. *Drahotuse-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.drahotuse-agrochovas.cz/roslinna-vyroba.html>
73. DRAHOTUŠE. Služby. *Drahotuse-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.drahotuse-agrochovas.cz/sluzby.html>
74. ZD TÝN. Profil firmy. *Zdtyn-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.zdtyn-agrochovas.cz/profil-firmy.html>
75. ZD TÝN. Rostlinná výroba. *Zdtyn-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.zdtyn-agrochovas.cz/roslinna-vyroba.html>
76. ZD TÝN. Služby. *Zdtyn-agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.zdtyn-agrochovas.cz/sluzby.html>
77. AGROCHOV. Profil firmy. *Agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.agrochovas.cz/profil-firmy.html>

78. AGROCHOV. Služby. *Agrochovas.cz* [online]. © 2010–2018 [cit. 2018-03-15].
Dostupné z: <http://www.agrochovas.cz/sluzby.html>

Ostatní

79. ZAJAROŠOVÁ, Markéta. *Identifikace a posouzení míry vlivu faktorů na proces implementace CRM systémů*. Ostrava, 2013. Doktorská dizertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.
80. Interní materiály společnosti KOBZ s.r.o.

Seznam zkratk

www	World Wide Web
aj.	a jiné
tj.	to je
tzn.	to znamená
apod.	a podobně
např.	například
mil.	milión
tis.	tisíc
Kč	koruna česká
roč.	ročník
č.	číslo
s.	strana
tab.	tabulka
obr.	obrázek
abs	absolutní četnost
rel	relativní četnost
ZD	zemědělské družstvo
ISCC	certifikace udržitelnosti biopaliv
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
B2B	business to business
B2C	business to customer

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018



Bc. Klára Dvořáková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Struktura majetnických vazeb mezi podniky tvořící koncern

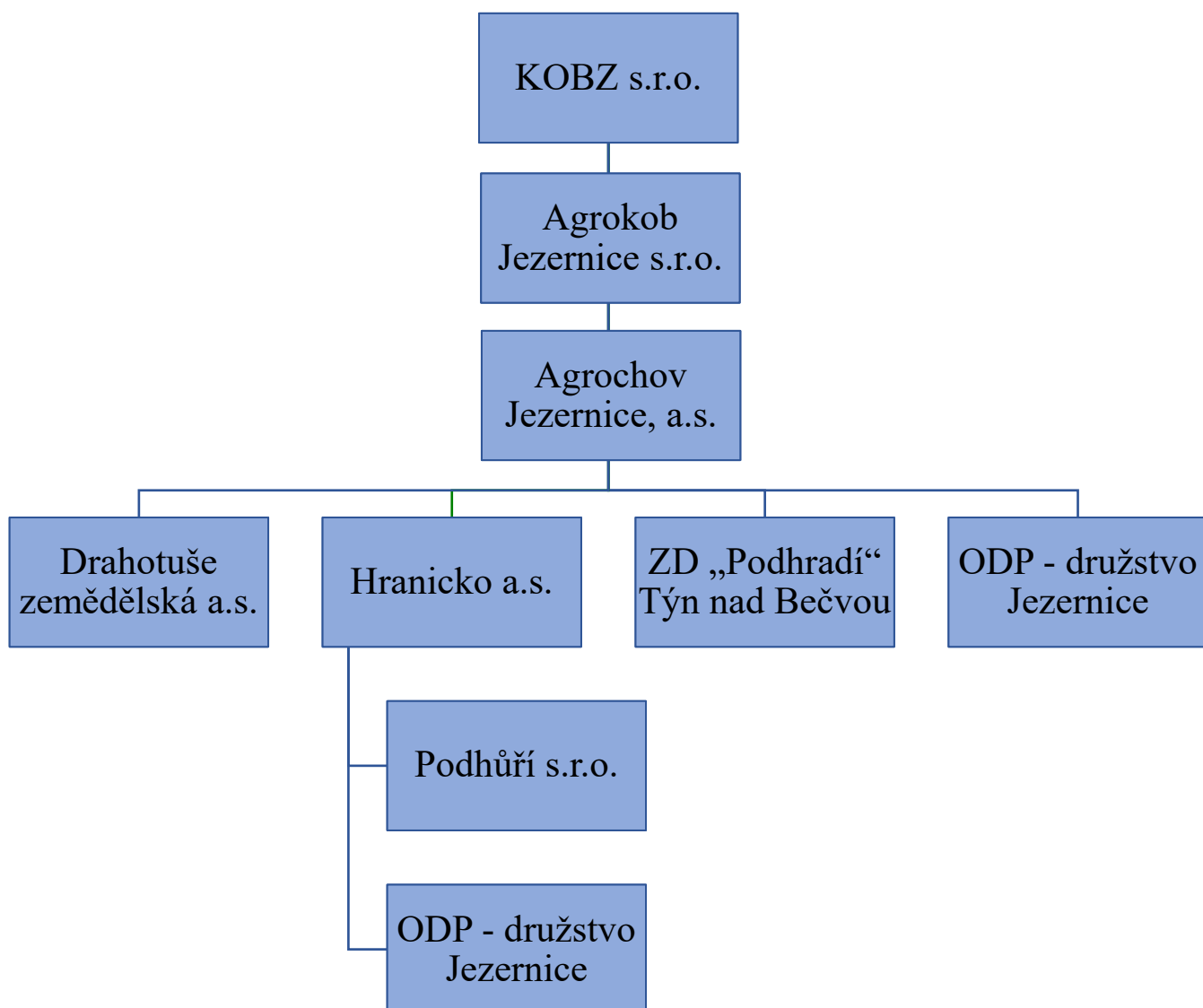
Příloha č. 2: Podíl jednotlivých komodit na obratu firmy

Příloha č. 3: Loga jednotlivých firem tvořících koncern

Příloha č. 4: Tabulky

Příloha č. 1

Struktura majetnických vazeb mezi podniky tvořící koncern



Příloha č. 2

Podíl jednotlivých komodit na obrátu firmy

plodina	výměra (v ha)	výnos/t	cena		
pšenice ozimá	1738,93	6,3	3 375 Kč	36 973 999 Kč	28,70%
pšenice jarní	143,89	5,055	3 375 Kč	2 454 853 Kč	1,90%
ječmen jarní	158,34	6,125	4 125 Kč	4 000 559 Kč	3,10%
oves	23,59	4,75	3 325 Kč	372 575 Kč	0,30%
řepka ozimá	1644,17	3,145	9 791 Kč	50 629 718 Kč	39,30%
kukuřice na zrno	63,59	7,54	3 650 Kč	1 750 060 Kč	1,40%
cukrovka	594,07	69,0225	654 Kč	26 824 371 Kč	20,80%
jílek	169,45	0,646	19 253 Kč	2 107 524 Kč	1,60%
kostřava	28,75	0,545	24 799 Kč	388 569 Kč	0,30%
hořčice	128,95	1,324	11 500 Kč	1 963 393 Kč	1,50%
peluška	37,94	3,325	4 000 Kč	504 602 Kč	0,40%
hrách	50,9	4,675	3 700 Kč	880 443 Kč	0,70%
				128 850 667 Kč	100%

plodina	
řepka ozimá	39,30%
pšenice ozimá	28,70%
cukrovka	20,80%
ječmen jarní	3,10%
pšenice jarní	1,90%
jílek	1,60%
hořčice	1,50%
kukuřice na zrno	1,40%
hrách	0,70%
peluška	0,40%
kostřava	0,30%
oves	0,30%

Příloha č. 3

Loga jednotlivých firem tvořících koncern



Příloha č. 4

Tabulky

Tab. 1 Podíl zákazníků v jednotlivých zemích

země	abs	rel
Česká republika	188	97,40%
Polsko	5	2,60%

Tab. 2 Podíl zákazníků v jednotlivých regionech

kraj	abs	rel
Olomoucký kraj	126	65,3%
Hlavní město Praha	15	8,3%
Jihomoravský kraj	13	6,7%
Zlínský kraj	12	6,2%
Moravskoslezský	11	5,7%
Polsko	6	3,1%
Kraj Vysočina	3	1,6%
Jihočeský kraj	2	1,0%
Středočeský kraj	1	0,5%
Plzeňský kraj	1	0,5%
Ústecký kraj	1	0,5%
Karlovarský kraj	1	0,5%
Pardubický kraj	1	0,5%

Tab. 3 Složení zákazníků dle typu právní formy

forma podnikání	abs	rel
fyzická osoba	82	42,5%
s.r.o.	66	34,2%
a.s.	25	13,0%
družstvo	6	3,1%
ostatní PO	14	7,3%

Tab. 4 Obor činnosti zákazníků

obor činnosti	abs	rel
zemědělství	107	56,0%
služby	19	9,9%
maloobchod a velkoobchod	15	7,9%
doprava	12	6,3%
zpracovatelský průmysl	10	5,2%
stavebnictví	9	4,7%
energetický průmysl	6	3,1%
ostatní	5	2,6%
potravinářský průmysl	4	2,1%
telekomunikace	2	1,0%
pneuservis a autoservis	2	1,0%

Tab. 5 Tržby v letech 2015-2017

rok	tržby v Kč	tržby v mil. Kč
2015	373 294 413,05	373,3
2016	324 305 002,90	324,3
2017	283 106 820,99	283,1

Tab. 6 Tržby v letech 2015-2017 v jednotlivých měsících

měsíc	rok		
	2015	2016	2017
leden	14 103 632,61	11 894 121,60	6 621 123,92
únor	8 157 043,86	7 249 421,00	5 662 038,00
březen	22 067 724,10	13 754 098,00	11 252 914,00
duben	11 449 871,60	15 507 482,00	14 692 364,00
květen	13 794 616,25	21 689 644,20	18 936 367,00
červen	34 354 273,00	20 193 085,00	24 151 873,00
červenec	25 274 797,84	46 707 758,00	19 438 678,00
srpen	115 076 410,00	38 254 429,80	48 801 052,00
září	22 252 654,29	33 988 465,80	25 492 269,00
říjen	23 591 250,00	46 792 149,50	40 592 369,00
listopad	47 990 579,50	41 713 128,00	40 222 184,00
prosinec	35 181 560,00	26 561 220,00	27 243 589,07

Tab. 7 Počet nákupů produktů a služeb v letech 2015-2017 v jednotlivých intervalech částek vydaných za nákup

částka	rok					
	2015		2016		2017	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel
0-50 000 Kč	1767	71,1%	1579	71,4%	2168	78,2%
50 001-100 000 Kč	257	10,3%	244	11,0%	270	9,7%
100 001-500 000	338	13,6%	263	11,9%	244	8,8%
500 001-1 000 000 Kč	61	2,5%	51	2,3%	42	1,5%
1 000 001-5 000 000 Kč	58	2,3%	70	3,2%	40	1,4%
5 000 001-10 000 000 Kč	1	0,04%	2	0,1%	9	0,3%
nad 10 000 001 Kč	4	0,2%	3	0,1%	0	0,0%

Tab. 8 Počet nákupů v jednotlivých intervalech částek vydané zákazníky za nákup jednotlivých produktů a služeb v absolutních hodnotách

předmět obchodu	částka						
	0-50 tis.Kč	50-100 tis.Kč	100-500 tis.Kč	500 tis.-1 mil.Kč	1-5 mil.Kč	5-10 mil.Kč	nad 10 mil.Kč
komodity	120	40	168	58	67	12	5
seno, sláma	42	9	0	0	0	0	0
polní práce	176	73	89	7	5	0	0
nafta	1799	178	173	2	1	0	0
služby	204	37	9	1	2	0	0
opravy, náhradní díly, servisní práce	1652	129	77	4	2	0	0
postřiky, hnojiva, osiva	554	170	207	69	75	0	0
doprava	98	20	5	0	0	0	0
pelety, dřevo, biomasa	65	43	62	6	2	0	0
stroje a zařízení	6	1	3	0	4	0	0
materiál	110	8	4	2	0	0	0
maziva, ředidla	89	11	1	0	0	0	0
krmiva	24	2	4	0	0	0	0
pozemky	0	1	1	0	1	0	0
neuvedeno	293	34	28	4	9	0	1
skladování	0	0	0	0	0	0	1
el.energie	24	3	0	0	0	0	0
ostatní	258	12	14	1	0	0	0

Tab. 9 Počet nákupů v jednotlivých intervalech částek vydané zákazníkы za nákup jednotlivých produktů a služeb v relativních hodnotách

	částka v relativních hodnotách						
předmět obchodu	0-50 tis.Kč	50-100 tis.Kč	100-500 tis.Kč	500 tis.-1 mil.Kč	1-5 mil.Kč	5-10 mil.Kč	nad 10 mil.Kč
komodity	2,2%	5,2%	19,9%	37,7%	39,9%	100,0 %	71,4%
seno, sláma	0,8%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
polní práce	3,2%	9,5%	10,5%	4,5%	3,0%	0,0%	0,0%
nafta	32,6%	23,1%	20,5%	1,3%	0,6%	0,0%	0,0%
služby	3,7%	4,8%	1,1%	0,6%	1,2%	0,0%	0,0%
opravy, náhradní díly, servisní práce	30,0%	16,7%	9,1%	2,6%	1,2%	0,0%	0,0%
postřiky, hnojiva, osiva	10,0%	22,0%	24,5%	44,8%	44,6%	0,0%	0,0%
doprava	1,8%	2,6%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
pelety, dřevo, biomasa	1,2%	5,6%	7,3%	3,9%	1,2%	0,0%	0,0%
stroje a zařízení	0,1%	0,1%	0,4%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%
materiál	2,0%	1,0%	0,5%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
maziva, ředidla	1,6%	1,4%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
krmiva	0,4%	0,3%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
pozemky	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%
neuvedeno	5,3%	4,4%	3,3%	2,6%	5,4%	0,0%	14,3%
skladování	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
el.energie	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ostatní	4,7%	1,6%	1,7%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%

Tab. 10 Splatnost faktur v absolutní hodnotě

	splatnost faktur				
částka	0-14 dní	15-30 dní	31-60 dní	61-120 dní	nad 120 dní
0-50 000 Kč	5437	65	12	0	0
50 001-100 tis.Kč	741	22	5	2	1
100 001-500 tis.Kč	786	29	22	8	0
500 001-1 mil.Kč	135	9	6	4	0
1 000 001-5 mil.Kč	144	11	6	5	2
5 000 001-10 mil.Kč	8	1	2	1	0
nad 10 mil.Kč	5	1	1	0	0
celkem	7256	138	54	20	3

Tab. 11 Splatnost faktur v relativní hodnotě

částka	splatnost faktur				
	0-14 dní	15-30 dní	31-60 dní	61-120 dní	nad 120 dní
0-50 000 Kč	74,9%	47,1%	22,2%	0,0%	0,0%
50 001-100 tis.Kč	10,2%	15,9%	9,3%	10,0%	33,3%
100 001-500 tis.Kč	10,8%	21,0%	40,7%	40,0%	0,0%
500 001-1 mil.Kč	1,9%	6,5%	11,1%	20,0%	0,0%
1 000 001-5 mil.Kč	2,0%	8,0%	11,1%	25,0%	66,7%
5 000 001-10 mil.Kč	0,1%	0,7%	3,7%	5,0%	0,0%
nad 10 mil.Kč	0,1%	0,7%	1,9%	0,0%	0,0%

Tab. 12 Splatnost faktur v intervalech

splatnost	abs	rel
0-14 dní	7256	97,10%
15-30 dní	138	1,90%
31-60 dní	54	0,70%
61-120 dní	20	0,30%
nad 120 dní	3	0,04%

Tab. 13 Splatnost faktur v jednotlivých dnech

splatnost ve dnech	abs	rel
3	14	0,19%
4	2	0,03%
5	1	0,01%
6	4	0,05%
7	44	0,59%
8	9	0,12%
9	3	0,04%
10	10	0,13%
11	6	0,08%
12	4	0,05%
13	12	0,16%
14	7145	95,64%
15	2	0,03%
16	6	0,08%
17	4	0,05%
18	2	0,03%
19	12	0,16%
20	15	0,20%
21	10	0,13%
22	1	0,01%
23	3	0,04%
24	6	0,08%
25	2	0,03%
26	5	0,07%
27	13	0,17%
28	18	0,24%
29	3	0,04%
30	38	0,51%

splatnost ve dnech	abs	rel
31	21	0,28%
32	2	0,03%
33	1	0,01%
34	1	0,01%
40	1	0,01%
41	3	0,04%
45	1	0,01%
46	1	0,01%
51	2	0,03%
54	1	0,01%
56	2	0,03%
57	1	0,01%
59	3	0,04%
60	14	0,19%
61	7	0,09%
62	4	0,05%
65	1	0,01%
66	1	0,01%
67	1	0,01%
69	1	0,01%
70	1	0,01%
80	1	0,01%
91	1	0,01%
102	1	0,01%
107	1	0,01%
198	2	0,03%
282	1	0,01%

**Tab. 14 Počet nákupů jednotlivých produktů a služeb v závislosti na splatnosti faktur
v absolutních hodnotách**

	splatnost faktury				
předmět obchodu	0-14 dní	15-30 dní	31-60 dní	61-120 dní	nad 120 dní
komodity	383	34	34	19	0
seno, sláma	50	1	0	0	0
polní práce	349	1	0	0	0
nafta	2098	45	10	0	0
služby	252	1	0	0	0
opravy, ND, servisní práce	1852	12	0	0	0
postřiky, hnojiva, osiva	1068	1	6	0	0
doprava	123	0	0	0	0
pelety, dřevo, biomasa	151	27	0	0	0
stroje a zařízení	12	0	0	0	2
materiál	122	2	0	0	0
maziva, ředidla	98	3	0	0	0
krmiva	30	0	0	0	0
pozemky	1	0	2	0	0
neuvedeno	357	11	0	1	0
skladování	0	0	1	0	0
el.energie	27	0	0	0	0
ostatní	283	0	1	0	1

Tab. 15 Počet nákupů jednotlivých produktů a služeb v závislosti na splatnosti faktur v relativních hodnotách

předmět obchodu	splatnost faktury				
	0-14 dní	15-30 dní	31-60 dní	61-120 dní	nad 120 dní
komodity	5,3%	24,6%	63,0%	95,0%	0,0%
seno, sláma	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%
polní práce	4,8%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%
nafta	28,9%	32,6%	18,5%	0,0%	0,0%
služby	3,5%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%
opravy, ND, servisní práce	25,5%	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%
postřiky, hnojiva, osiva	14,7%	0,7%	11,1%	0,0%	0,0%
doprava	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
pelety, dřevo, biomasa	2,1%	19,6%	0,0%	0,0%	0,0%
stroje a zařízení	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%
materiál	1,7%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
maziva, ředidla	1,4%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%
krmiva	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
pozemky	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%
neuvedeno	4,9%	8,0%	0,0%	5,0%	0,0%
skladování	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%
el.energie	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ostatní	3,9%	0,0%	1,9%	0,0%	33,3%

Tab. 16 ABC analýza – podíl na obratu a podíl zákazníků

typ zákazníka	podíl na obratu	podíl zákazníků
A	80%	4
B	15%	11
C	5%	85

Tab. 17 Počet nákupů jednolitých skupin zákazníků v jednotlivých intervalech částek utracených za produkty a služby

částka	typ zákazníka					
	A		B		C	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel
0-50 000 Kč	3969	73,8%	169	35,1%	1370	85,3%
50 001-100 tis.Kč	588	10,9%	64	13,3%	119	7,4%
100 001-500 tis.Kč	562	10,5%	176	36,6%	107	6,7%
500 001-1 mil.Kč	100	1,9%	46	9,6%	8	0,5%
1 000 001-5 mil.Kč	141	2,6%	25	5,2%	2	0,1%
5 000 001-10 mil.Kč	12	0,2%	0	0,0%	0	0,0%
nad 10 mil.Kč	6	0,1%	1	0,2%	0	0,0%

Tab. 18 Počet nákupů jednotlivých skupin zákazníků vzhledem ke splatnosti za jednotlivé nákupy v absolutních hodnotách

splatnost faktury	typ zákazníka		
	A	B	C
3	1	0	13
4	1	0	1
5	1	0	0
6	3	0	1
7	5	37	2
8	9	0	0
9	3	0	0
10	6	3	1
11	6	0	0
12	3	1	0
13	10	1	1
14	5253	374	1518
15	1	0	1
16	3	2	1
17	1	0	3
18	2	0	0
19	2	1	9
20	1	1	13
21	7	0	3
22	0	0	1
23	2	1	0
24	3	0	3
25	1	0	1
26	2	1	2
27	7	0	6
28	15	2	1
29	0	0	3
30	21	6	11

splatnost faktury	typ zákazníka		
	A	B	C
31	4	6	11
32	0	1	1
33	0	0	1
34	1	0	0
40	0	0	1
41	1	1	1
45	0	1	0
46	0	1	0
51	0	1	1
54	0	1	0
56	0	2	0
57	0	1	0
59	0	3	0
60	0	14	0
61	0	7	0
62	0	4	0
65	0	1	0
66	0	1	0
67	0	1	0
69	0	1	0
70	0	1	0
80	1	0	0
91	0	1	0
102	0	1	0
107	0	1	0
198	2	0	0
282	0	0	1

Tab. 19 Počet nákupů jednotlivých skupin zákazníků vzhledem ke splatnosti za jednotlivé nákupy v relativních hodnotách

splatnost faktury	typ zákazníka		
	A	B	C
3	0,02%	0,0%	0,8%
4	0,02%	0,0%	0,1%
5	0,02%	0,0%	0,0%
6	0,1%	0,0%	0,1%
7	0,1%	7,7%	0,1%
8	0,2%	0,0%	0,0%
9	0,1%	0,0%	0,0%
10	0,1%	0,6%	0,1%
11	0,1%	0,0%	0,0%
12	0,1%	0,2%	0,0%
13	0,2%	0,2%	0,1%
14	97,7%	77,8%	94,2%
15	0,02%	0,0%	0,1%
16	0,1%	0,4%	0,1%
17	0,02%	0,0%	0,2%
18	0,04%	0,0%	0,0%
19	0,04%	0,2%	0,6%
20	0,02%	0,2%	0,8%
21	0,1%	0,0%	0,2%
22	0,0%	0,0%	0,1%
23	0,04%	0,2%	0,0%
24	0,1%	0,0%	0,2%
25	0,02%	0,0%	0,1%
26	0,04%	0,2%	0,1%
27	0,1%	0,0%	0,4%
28	0,3%	0,4%	0,1%
29	0,0%	0,0%	0,2%
30	0,4%	1,3%	0,7%

splatnost faktury	typ zákazníka		
	A	B	C
31	0,1%	1,3%	0,7%
32	0,0%	0,2%	0,1%
33	0,0%	0,0%	0,1%
34	0,02%	0,0%	0,0%
40	0,0%	0,0%	0,1%
41	0,02%	0,2%	0,1%
45	0,0%	0,2%	0,0%
46	0,0%	0,2%	0,0%
51	0,0%	0,2%	0,1%
54	0,0%	0,2%	0,0%
56	0,0%	0,4%	0,0%
57	0,0%	0,2%	0,0%
59	0,0%	0,6%	0,0%
60	0,0%	2,9%	0,0%
61	0,0%	1,5%	0,0%
62	0,0%	0,8%	0,0%
65	0,0%	0,2%	0,0%
66	0,0%	0,2%	0,0%
67	0,0%	0,2%	0,0%
69	0,0%	0,2%	0,0%
70	0,0%	0,2%	0,0%
80	0,02%	0,0%	0,0%
91	0,0%	0,2%	0,0%
102	0,0%	0,2%	0,0%
107	0,0%	0,2%	0,0%
198	0,04%	0,0%	0,0%
282	0,0%	0,0%	0,1%

Tab. 20 Počet nákupů jednotlivých skupin zákazníků vzhledem k jednotlivým intervalům splatností v absolutních hodnotách

splatnost	typ zákazníka		
	A	B	C
0-14 dní	5304	415	1537
15-30 dní	65	15	58
31-60 dní	6	32	16
61-120 dní	1	19	0
nad 120 dní	2	0	1
celkem	5378	481	1612

Tab. 21 Počet nákupů jednotlivých skupin zákazníků vzhledem k jednotlivým intervalům splatností v relativních hodnotách

splatnost	typ zákazníka		
	A	B	C
0-14 dní	98,6%	86,3%	95,4%
15-30 dní	1,2%	3,1%	3,6%
31-60 dní	0,1%	6,7%	1,0%
61-120 dní	0,0%	4,0%	0,0%
nad 120 dní	0,0%	0,0%	0,1%

Tab. 22 Počet nákupů jednotlivých typů zákazníků vzhledem k jednotlivým měsícům v letech 2015-2017

měsíce	typ zákazníka					
	A		B		C	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel
leden	194	64,5%	28	9,3%	79	26,3%
únor	187	59,6%	28	8,9%	99	31,5%
březen	329	59,4%	58	10,5%	167	30,1%
duben	366	58,4%	54	8,6%	207	33,0%
květen	429	67,7%	53	8,4%	152	24,0%
červen	491	76,2%	43	6,7%	110	17,1%
červenec	545	80,7%	24	3,6%	106	15,7%
srpen	710	81,1%	30	3,4%	136	15,5%
září	643	78,1%	43	5,2%	137	16,7%
říjen	590	75,0%	43	5,5%	154	19,6%
listopad	540	79,2%	28	4,1%	114	16,7%
prosinec	354	64,6%	49	8,9%	145	26,5%

Tab. 23 Právní formy jednotlivých skupin zákazníků

právní forma	typ zákazníka					
	A		B		C	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel
fyzická osoba	0	0,0%	3	14,3%	80	49,4%
s.r.o.	3	37,5%	12	57,1%	52	32,1%
a.s.	4	50,0%	5	23,8%	16	9,9%
družstvo	1	12,5%	1	4,8%	4	2,5%
ostatní PO	0	0,0%	0	0,0%	10	6,2%
celkem	8	100%	21	100%	162	100%

Tab. 24 Obor činností jednotlivých typů zákazníků

obor činnosti	typ zákazníka					
	A		B		C	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel
zemědělství	8	100,0%	10	47,6%	90	55,6%
služby	0	0,0%	2	9,5%	17	10,5%
maloobchod a velkoobchod	0	0,0%	6	28,6%	8	4,9%
doprava	0	0,0%	0	0,0%	12	7,4%
zpracovatelský průmysl	0	0,0%	1	4,8%	9	5,6%
stavebnictví	0	0,0%	0	0,0%	9	5,6%
energetický průmysl	0	0,0%	0	0,0%	6	3,7%
ostatní	0	0,0%	0	0,0%	5	3,1%
potravinářský průmysl	0	0,0%	2	9,5%	2	1,2%
telekomunikace	0	0,0%	0	0,0%	2	1,2%
pneuservis a autoservis	0	0,0%	0	0,0%	2	1,2%
celkem	8	100,0%	21	100,0%	162	100,0%

Tab. 25 Sídla jednotlivých skupin zákazníků

kraj	typ zákazníka					
	A		B		C	
	abs	rel	abs	rel	abs	rel
Olomoucký kraj	6	75,0%	8	38,1%	110	67,9%
Hlavní město Praha	0	0,0%	1	4,8%	14	8,6%
Jihomoravský kraj	0	0,0%	5	23,8%	8	4,9%
Zlínský kraj	1	12,5%	2	9,5%	9	5,6%
Moravskoslezský	1	12,5%	2	9,5%	8	4,9%
Polsko	0	0,0%	1	4,8%	5	3,1%
Kraj Vysočina	0	0,0%	0	0,0%	3	1,9%
Jihočeský kraj	0	0,0%	0	0,0%	2	1,2%
Středočeský kraj	0	0,0%	1	4,8%	0	0,0%
Plzeňský kraj	0	0,0%	1	4,8%	0	0,0%
Ústecký kraj	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Karlovarský kraj	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Pardubický kraj	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
celkem	8	100%	21	100%	162	100%

**Tab. 26 Počet nákupů jednotlivých skupin zákazníků za nakoupené produkty a služby
v absolutních hodnotách**

předmět obchodu	typ zákazníka		
	A	B	C
komodity	177	173	120
seno, sláma	15	2	34
polní práce	275	28	47
nafta	1420	46	687
služby	206	4	43
opravy, náhradní díly, servisní práce	1775	18	71
postřiky, hnojiva, osiva	614	115	346
doprava	109	9	5
pelety, dřevo, biomasa	19	35	124
stroje a zařízení	11	0	3
materiál	124	0	0
maziva, ředidla	95	3	3
krmiva	30	0	0
pozemky	1	0	2
neuvedeno	279	45	45
skladování	1	0	0
el.energie	1	0	26
ostatní	226	3	56
celkem	5378	481	1612

Tab. 27 Počet nákupů jednotlivých skupin zákazníků za nakoupené produkty a služby v relativních hodnotách

předmět obchodu	typ zákazníka		
	A	B	C
komodity	3,3%	36,0%	7,4%
seno, sláma	0,3%	0,4%	2,1%
polní práce	5,1%	5,8%	2,9%
nafta	26,4%	9,6%	42,6%
služby	3,8%	0,8%	2,7%
opravy, náhradní díly, servisní práce	33,0%	3,7%	4,4%
postřiky, hnojiva, osiva	11,4%	23,9%	21,5%
doprava	2,0%	1,9%	0,3%
pelety, dřevo, biomasa	0,4%	7,3%	7,7%
stroje a zařízení	0,2%	0,0%	0,2%
materiál	2,3%	0,0%	0,0%
maziva, ředidla	1,8%	0,6%	0,2%
krmiva	0,6%	0,0%	0,0%
pozemky	0,0%	0,0%	0,1%
neuvedeno	5,2%	9,4%	2,8%
skladování	0,0%	0,0%	0,0%
el.energie	0,0%	0,0%	1,6%
ostatní	4,2%	0,6%	3,5%

Tab. 28 Počet nákupů jednotlivých položek nakoupených zákazníky

předmět obchodu	abs	rel
komodity	470	6,30%
seno, sláma	51	0,70%
polní práce	350	4,70%
nafta	2153	28,80%
služby	253	3,40%
opravy, ND, servisní práce	1864	24,90%
postřiky, hnojiva, osiva	1075	14,40%
doprava	123	1,60%
pelety, dřevo, biomasa	178	2,40%
stroje a zařízení	14	0,20%
materiál	124	1,70%
maziva, ředidla	101	1,40%
krmiva	30	0,40%
pozemky	3	0,00%
neuvedeno	369	4,90%
skladování	1	0,00%
el.energie	27	0,40%
ostatní	285	3,80%
celkem	7471	100%

Tab. 29 Počet nákupů jednotlivých kategorií produktů a služeb z hlediska jednotlivých skupin zákazníků v absolutních hodnotách

typ zákaz níka	předmět obchodu								
	komodity	seno, sláma	polní práce	nafta	služby	opravy, náhradní díly, servisní práce	postřiky, hnojiva, osiva	doprava	pelety, dřevo, biomasa
A	177	15	275	1420	206	1775	614	109	19
B	173	2	28	46	4	18	115	9	35
C	120	34	47	687	43	71	346	5	124
celkem	470	51	350	2153	253	1864	1075	123	178

typ zákazníka	předmět obchodu								
	stroje a zařízení	materiál	maziva, ředidla	krmiva	pozemky	neuvedeno	sklad.	el. energie	ostatní
A	11	124	95	30	1	279	1	1	226
B	0	0	3	0	0	45	0	0	3
C	3	0	3	0	2	45	0	26	56
celkem	14	124	101	30	3	369	1	27	285

Tab. 30 Počet nákupů jednotlivých kategorií produktů a služeb z hlediska jednotlivých skupin zákazníků v relativních hodnotách

typ zákazníka	předmět obchodu								
	komodity	seno, sláma	polní práce	nafta	služby	opravy, náhradní díly, servisní práce	postřiky, hnojiva, osiva	doprava	pelety, dřevo, biomasa
A	37,7%	29,4 %	78,6%	66,0 %	81,4%	95,2%	57,1%	88,6%	10,7%
B	36,8%	3,9%	8,0%	2,1%	1,6%	1,0%	10,7%	7,3%	19,7%
C	25,5%	66,7 %	13,4%	31,9 %	17,0%	3,8%	32,2%	4,1%	69,7%

typ zákazníka	předmět obchodu								
	stroje a zařízení	materiál	maziva, ředidla	krmiva	pozemky	neuvedeno	sklad.	el. energie	ostatní
A	78,6%	100,0%	94,1%	100,0 %	33,3%	75,6%	100,0 %	3,7%	79,3%
B	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	12,2%	0,0%	0,0%	1,1%
C	21,4%	0,0%	3,0%	0,0%	66,7%	12,2%	0,0%	96,3%	19,6%

Tab. 31 Počet nákupů v jednotlivých měsících v letech 2015-2017

měsíc	abs	rel
leden	303	4,1%
únor	314	4,2%
březen	554	7,4%
duben	628	8,4%
květen	634	8,5%
červen	644	8,6%
červenec	676	9,0%
srpen	877	11,7%
září	823	11,0%
říjen	787	10,5%
listopad	683	9,1%
prosinec	548	7,3%

Tab. 32 Počet nákupů v jednotlivých letech a měsících v absolutních hodnotách

měsíce	roky		
	2015	2015	2017
leden	98	105	100
únor	87	112	115
březen	183	139	232
duben	181	228	219
květen	201	196	237
červen	230	151	263
červenec	234	166	276
srpen	311	275	291
září	223	298	302
říjen	261	235	291
listopad	255	163	265
prosinec	222	144	182
celkem	2486	2212	2773

Tab. 33 Počet nákupů v jednotlivých letech a měsících v relativních hodnotách

měsíce	roky		
	2015	2015	2017
leden	3,9%	4,7%	3,6%
únor	3,5%	5,1%	4,1%
březen	7,4%	6,3%	8,4%
duben	7,3%	10,3%	7,9%
květen	8,1%	8,9%	8,5%
červen	9,3%	6,8%	9,5%
červenec	9,4%	7,5%	10,0%
srpen	12,5%	12,4%	10,5%
září	9,0%	13,5%	10,9%
říjen	10,5%	10,6%	10,5%
listopad	10,3%	7,4%	9,6%
prosinec	8,9%	6,5%	6,6%

Tab. 34 Počet nákupů v jednotlivých intervalech částek za nákup produktů a služeb v jednotlivých měsících v absolutních hodnotách

měsíc	částka						
	0-50 tis. Kč	50 001-100 tis.Kč	100 001-500 tis.Kč	500 001-1 mil.Kč	1 000 001-5 mil.Kč	5 000 001-10 mil.Kč	nad 10mil. Kč
leden	246	20	22	5	10	0	0
únor	249	28	27	7	3	0	0
březen	410	61	64	8	11	0	0
duben	478	68	69	9	4	0	0
květen	486	64	64	10	10	0	0
červen	488	54	69	10	23	0	0
červenec	549	65	42	8	9	1	2
srpen	599	113	119	20	19	4	3
září	577	107	110	16	12	1	0
říjen	574	75	99	14	21	4	0
listopad	481	63	90	22	23	2	2
prosinec	377	53	70	25	23	0	0
celkem	5514	771	845	154	168	12	7

**Tab. 35 Počet nákupů v jednotlivých intervalech částek za nákup produktů a služeb
v jednotlivých měsících v relativních hodnotách**

měsíc	částka						
	0-50 tis. Kč	50 001- 100 tis.Kč	100 001- 500 tis.Kč	500 001-1 mil.Kč	1 000 001- 5 mil.Kč	5 000 001-10 mil.Kč	nad 10mil. Kč
leden	4,5%	2,6%	2,6%	3,2%	6,0%	0,0%	0,0%
únor	4,5%	3,6%	3,2%	4,5%	1,8%	0,0%	0,0%
březen	7,4%	7,9%	7,6%	5,2%	6,5%	0,0%	0,0%
duben	8,7%	8,8%	8,2%	5,8%	2,4%	0,0%	0,0%
květen	8,8%	8,3%	7,6%	6,5%	6,0%	0,0%	0,0%
červen	8,9%	7,0%	8,2%	6,5%	13,7%	0,0%	0,0%
červenec	10,0%	8,4%	5,0%	5,2%	5,4%	8,3%	28,6%
srpen	10,9%	14,7%	14,1%	13,0%	11,3%	33,3%	42,9%
září	10,5%	13,9%	13,0%	10,4%	7,1%	8,3%	0,0%
říjen	10,4%	9,7%	11,7%	9,1%	12,5%	33,3%	0,0%
listopad	8,7%	8,2%	10,7%	14,3%	13,7%	16,7%	28,6%
prosinec	6,8%	6,9%	8,3%	16,2%	13,7%	0,0%	0,0%